

Mejoramiento de los procesos de la Secretaría de Planeación y Política Sectorial del Municipio
de Hato Corozal, Casanare

Liseth Carolina Rios Berroteran y Ana María Jiménez Mora

Trabajo de grado para optar al título de Ingenieras Industriales

Director

Vlakxmir Robles Marin

Magíster en Ingeniería

Tutor

Ana Fernanda Soto Daza

Especialista en Evaluación y Gestión Ambiental

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2023

Dedicatoria

Dedico con todo mi corazón este proyecto a Dios por iluminar mi camino. A mi familia, por ser los principales promotores de mis sueños, por apoyarme y motivarme en cada decisión y proyecto, por confiar y creer en mí, por inculcarme grandes valores y por hacer de mí, la persona que soy hoy en día. Quiero resaltar de manera especial a mi madre, por brindarme el amor más real, genuino e infinito, por ser mi ejemplo e inspiración, por apoyarme incondicionalmente y guiarme en cada paso de mi vida. A mi padre, por su apoyo, enseñanza y confianza; a mi hermana, por su cariño y lealtad, por estar siempre presente, por ser la mejor compañera que la vida me pudo brindar, y a mi ángel, mi abuela, que me acompaña y me cuida desde el cielo.

Por último, pero no menos importante a todas aquellas personas especiales y demás familiares que estuvieron muy pendientes, me brindaron palabras de aliento y me aconsejaron en múltiples ocasiones para lograr esta meta. A mis amigos, los cuales estuvieron presentes durante toda o la mayor parte de esta etapa, gracias por su apoyo indispensable, por compartir alegrías, tristezas, bromas, largas noches de estudio y muchos otros innumerables momentos.

Liseth Carolina Rios Berroteran

En primer lugar, a Dios, a mis padres por toda la motivación, consejos y valores que me han inculcado, logrando en mí la persona que soy hoy en día; A mi hermano quien ha sido el motor para no rendirme y luchar por sacar adelante este sueño. A mi tío por el apoyo incondicional que me ha brindado durante todos estos años, siendo un ejemplo de perseverancia y disciplina, que con ello me hizo ver lo que puedo dar de mí como persona y ser capaz para lograr todo lo que me proponga.

A la familia Mora García y demás familiares quienes me han impulsado a nunca rendirme y alcanzar este logro.

A mis amigos quienes han estado presente en toda mi vida y en mi carrera que con su alegría y consejos han hecho este camino más sencillo y llevadero. A mi compañera de proyecto por su dedicación y apoyo para lograr juntas este sueño.

Ana María Jiménez Mora

Agradecimientos

Por medio de estas líneas queremos agradecer a las instituciones y personas que con su aporte han contribuido en la realización de este proyecto de grado.

A la Universidad Industrial de Santander y en especial a la escuela de Estudios Industriales y Empresariales, por habernos permitido formarnos en ella que con la sabiduría, pasión y conocimiento de sus formadores nos ayudaron a llegar hasta este punto.

A nuestro director de proyecto de grado, el docente Vlaxmir Robles Marin, por la orientación acertada, análisis críticos y apoyo, permitiéndonos darle el máximo provecho a nuestro trabajo para así culminar satisfactoriamente este proyecto.

A la Alcaldía de Hato Corozal – Casanare y a los Ingenieros Edison Ferney Aya Panqueva, Diveana Mejía González y Ana Fernanda Soto Daza, por abrirnos las puertas y brindarnos todo el apoyo necesario, guiándonos y ofreciéndonos información y conocimientos de gran ayuda.

Queremos hacer mención especial a la señora Alcira Berroteran Hurtado, cuya colaboración ha sido fundamental en el desarrollo de este trabajo, sin su apoyo este proyecto no hubiese sido posible, gracias por toda la motivación, consejos y por ser tan incondicional en todo el proceso.

Finalmente, gracias a nuestros familiares, amigos y compañeros, los cuales han estado presentes compartiendo nuestras alegrías y angustias, por la motivación a superarnos día con día, por el apoyo incondicional y la ayuda que siempre estuvieron dispuestos a brindarnos.

Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción	21
1. Definición del proyecto.....	24
1.1. Objetivos.....	24
1.1.1 Objetivo general.....	24
1.1.2. Objetivos específicos	24
1.2. Planteamiento del problema y justificación.....	25
2. Metodología del Proyecto.....	28
3. Generalidades de la Alcaldía	30
3.1. Descripción de la empresa	30
3.1.1. información general	31
3.1.2. Misión	32
3.1.3 Visión.....	32
3.1.4. Localización.....	32
3.1.5. Organigrama	33
3.1.6. Mapa de procesos.....	33
4. Generalidades de la Secretaría de Planeación y Política Sectorial	34
4.1. Procesos de la Secretaría de Planeación y Política Sectorial	35
5. Marco de referencia	36

5.1. Marco de antecedentes	36
5.2. Marco teórico	38
5.2.1. Proceso	38
5.2.2. Subproceso	38
5.2.3. Procedimiento	39
5.2.4. Actividad.....	39
5.2.5. Mejoramiento de Procesos	39
5.2.6. Indicadores	39
5.2.7. Manual de Procesos y Procedimientos	40
5.2.8. Caracterización de un proceso	40
5.2.9. Matriz GUT.....	40
5.2.10. Mejora continua	41
5.2.11. Matriz de riesgos.....	42
5.2.12. Diagrama de Ishikawa.....	42
5.2.13. Metodología 5S's.....	43
5.2.14. Normatividad	44
6. Diagnóstico	44
6.1. Metodología del diagnóstico.....	45
6.2. Análisis preliminar de la Secretaría	45
6.3 Revisión Conceptual	46

6.4. Revisión Documental.....	50
6.4.1. Gestión Planeación Estratégica e Institucional.....	52
6.4.2. Gestión MECI - Calidad.....	55
6.4.3. Gestión de Desarrollo Territorial y Ambiental.....	56
6.5. Entrevistas.....	62
6.6. Análisis Cuantitativo.....	64
6.6.1. Evaluación Independiente Sistema de Control Interno.....	64
6.6.2. Correspondencia vencida.....	66
6.6.3. Inventario existente.....	67
6.6.4. Evaluación de condiciones iniciales.....	68
6.6.5. Análisis y priorización de problemas.....	72
6.7. Hallazgos del diagnóstico.....	76
7. Plan de implementación de las propuestas de mejora.....	80
7.1. Propuesta 1: Actualizar manuales de procesos y procedimientos.....	83
7.1.1 Problema que se pretende resolver.....	83
7.1.2. Descripción de la propuesta.....	84
7.1.3. Plan de implementación.....	84
7.1.4. Plantilla de caracterización de procesos basada en el ciclo PHVA.....	85
7.1.5. Caracterización del proceso Gestión MECI-Calidad.....	86
7.1.6. Diseño de plantilla de procedimientos.....	88

7.1.7. Actualización de procedimientos	90
7.2. Propuesta 2: Actualizar el normograma.....	94
7.2.1 Problema que se pretende resolver	94
7.2.2. Descripción de la propuesta	94
7.2.3. Plan de implementación.....	94
7.2.4. Diseño de plantilla del normograma	95
7.2.5. Actualizar normatividad.....	95
7.3. Propuesta 3: Diseño y estructuración del organigrama de la Secretaría de Planeación y Política Sectorial	97
7.3.1. Problema que se pretende resolver	97
7.3.2. Descripción de la propuesta	97
7.3.3. Plan de implementación	97
7.3.4. Diseñar y estructurar el organigrama general	98
7.3.5. Diseñar y estructurar el organigrama por cargos de la Secretaría	99
7.3.6. Implementación del organigrama	99
7.4. Propuesta 4: Herramienta ofimática que permita controlar la correspondencia	100
7.4.1. Problema que se pretende resolver	100
7.4.2. Descripción de la propuesta	100
7.4.3. Plan de implementación	101
7.4.4. Recopilar información esencial con la que debe contar la herramienta.....	101

7.4.5. Diseñar la herramienta ofimática	102
7.4.6. Prueba de funcionamiento.....	108
7.4.7. Implementación de la herramienta con el propósito de identificar oportunidades de mejora	109
7.5. Propuesta 5: Mecanismo de tecnología de información que permita gestionar los archivos de la Secretaría.....	109
7.5.1. Problema que se pretende resolver	109
7.5.2. Descripción de la propuesta	110
7.5.3. Plan de implementación.....	110
7.5.4. Recopilar información esencial con la que debe contar la herramienta.....	111
7.5.5. Diseñar la herramienta ofimática	111
7.5.6. Pruebas de funcionamiento.....	117
7.5.7. Implementación de la herramienta con el propósito de identificar oportunidades de mejora	117
7.6. Propuesta 6: Establecer la Política de Eficiencia Administrativa y Cero Papel	118
7.6.1. Problema que se pretende resolver	118
7.6.2. Descripción de la propuesta	119
7.6.3. Plan de implementación.....	120
7.6.4. Recopilar información sobre la Política Eficiencia Administrativa y Cero Papel.....	121
7.6.5. Identificación del consumo de papel en la Secretaría.....	122

7.6.6. Capacitar a los funcionarios sobre la política Eficiencia Administrativa y Cero Papel ...	123
7.6.7. Seleccionar un líder para le estrategia	123
7.6.8. Conformar el equipo de trabajo	124
7.6.9. Uso de las 3 “R”	125
7.6.10. Uso de firma electrónica	126
7.6.11. Uso de correo electrónico	126
7.6.12. Corrección y lectura en pantalla de documentos	127
7.6.13. Impresión doble cara.....	127
7.6.14. Presentaciones.....	128
7.6.15. material de difusión.....	128
7.6.16. Campañas de sensibilización	128
7.7. Propuesta 7: Implementación de la metodología 5S´s en el archivo de la Secretaría.....	131
7.7.1. Problema que se pretende resolver	131
7.7.2. Descripción de la propuesta	132
7.7.3. Plan de implementación.....	133
7.7.4. Capacitación a los funcionarios sobre la metodología 5´S	135
7.7.5. Seiri (Clasificar).....	135
7.7.6. Seiton (Ordenar).....	136
7.7.7. Seiso (Limpiar)	137
7.7.8. Seiketsu (Estandarizar)	138

7.7.9. Shitsuke (Disciplina).....	139
8. Sistema de indicadores.....	139
8.1. Indicadores para evaluar la mejoras implementadas	140
8.1.1. Indicador de procesos actualizados.....	140
8.1.2. Indicador de procesos caracterizados.....	141
8.1.3. Indicador de estructuración y diseño del organigrama	142
8.1.4. Indicador de control de correspondencia	143
8.1.5. Indicador de entrega de correspondencia.....	144
8.1.6. Indicador de control de archivos.....	145
8.1.7. Indicadores política de eficiencia administrativa y cero papel	147
8.1.8. Indicador de implementación de la metodología 5S's.....	148
8.1.9. Indicador Check – List.....	149
8.2. Indicadores de gestión por procesos	150
8.3. Indicador de medición de procesos.....	153
8.4. Resumen de indicadores de evaluación de las mejoras implementadas	154
8.4. Evaluación de condiciones iniciales	155
9. Socialización de las mejoras implementadas	158
10. Conclusiones	161
11. Recomendaciones.....	164
Referencias Bibliográficas	165

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Cumplimiento de objetivos.....	23
Tabla 2. Fases de la metodología del proyecto.....	28
Tabla 3. Información general de la entidad	31
Tabla 4. Procesos en los que interviene la Secretaría de Planeación y Política Sectorial	35
Tabla 5. Procedimientos Gestión Planeación Estratégica e Institucional	52
Tabla 6. Procedimientos Gestión de Desarrollo Territorial y Ambiental	56
Tabla 7. Revisión de correspondencia presencial.....	66
Tabla 8. Evaluación de condiciones iniciales	69
Tabla 9. Plan de implementación de las propuestas de mejora.....	80
Tabla 10. Plan de implementación actualización de manuales de procesos y procedimientos	84
Tabla 11. Descripción de la actualización de los procedimientos de Gestión Planeación Estratégica e Institucional.....	90
Tabla 12. Descripción de la actualización de los procedimientos de Gestión MECI-Calidad	91
Tabla 13. Descripción de la actualización de los procedimientos de Gestión de Desarrollo Territorial y Ambiental	92
Tabla 14. Plan de implementación actualización del normograma de la entidad.....	94
Tabla 15. Actualización de la normativa de los procesos.....	96
Tabla 16. Plan de implementación para el diseño y estructuración del organigrama de la Secretaría.....	97
Tabla 17. Plan de implementación para la herramienta ofimática que permita controlar la correspondencia	101

Tabla 18. Plan de implementación de la herramienta ofimática que permita gestionar los archivos de la Secretaría.....	110
Tabla 19. Plan de implementación de la Política de Eficiencia Administrativa y Cero Papel ...	120
Tabla 20. Plan propuesto para las campañas de sensibilización.....	129
Tabla 21. Plan de implementación de la metodología 5S´s en el archivo de la Secretaría.....	133
Tabla 22. Antes y después de aplicar Seiton.....	136
Tabla 23. Antes y después de aplicar Seiso	137
Tabla 24. Indicador de procedimientos actualizados	140
Tabla 25. Resultados indicador de procesos actualizados	140
Tabla 26. Indicador procesos caracterizados	141
Tabla 27. Resultados indicador de caracterización de procesos	142
Tabla 28. Indicador de estructuración y diseño del organigrama	142
Tabla 29. Resultado indicador de la estructuración del organigrama.....	143
Tabla 30. Indicador de correspondencia	143
Tabla 31. Resultados indicador de correspondencia.....	144
Tabla 32. Indicador eficacia en la entrega de correspondencia	144
Tabla 33. Resultados indicador eficacia en la entrega de correspondencia	145
Tabla 34. Indicador de búsqueda de archivos.....	145
Tabla 35. Resultados Indicador búsqueda de archivos	146
Tabla 36. Indicadores política de eficiencia administrativa y cero papel	147
Tabla 37. Resultados indicadores política de eficiencia administrativa y cero papel.....	147
Tabla 38. Indicador de implementación 5'S	148
Tabla 39. Resultado indicador metodología 5'S.....	149

Tabla 40. Indicador Check – List	149
Tabla 41. Resultados indicador Check List	149
Tabla 42. Indicadores de gestión por procesos	150
Tabla 43. Indicador de medición de procesos	153
Tabla 44. Resultados indicador medición de procesos	153
Tabla 45. Resumen de indicadores de las mejoras implementadas	154
Tabla 46. Evaluación de Condiciones Iniciales después de implementadas las mejoras	155
Tabla 47. Programa de socialización	159

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Metodología del proyecto.....	28
Figura 2. Localización del Municipio de Hato Corozal, Casanare.....	32
Figura 3. Figura 3. Organigrama actual de la Alcaldía de Hato Corozal, Casanare.....	33
Figura 4. Mapa de procesos actual de la Alcaldía de Hato Corozal.....	34
Figura 5. Metodología del diagnóstico.....	45
Figura 6. Estructura de medición del Sistema de Control Interno.....	64
Figura 7. Análisis de resultados.....	65
Figura 8. Cantidad de artículos adquiridos por año.....	68
Figura 9. Evaluación de condiciones iniciales.....	72
Figura 10. Factores de priorización Matriz GUT.....	73
Figura 11. Criterios de valoración matriz GUT.....	73
Figura 12. Matriz GUT.....	74
Figura 13. Diagrama de Pareto.....	75
Figura 14. Diagrama de Ishikawa.....	76
Figura 15. Plantilla para la caracterización de los procesos.....	85
Figura 16. Diagrama de ciclo de procesos.....	87
Figura 17. Diseño de la plantilla para la documentación de procedimientos.....	89
Figura 18. Plantilla normograma.....	95
Figura 19. Organigrama General de la Secretaría.....	98
Figura 20. Organigrama por cargos de la Secretaría.....	99
Figura 21. Comandos e instrucciones parte 1.....	102

Figura 22. Comandos e instrucciones parte 2	103
Figura 23. Comandos e instrucciones parte 3	103
Figura 24. Comandos e instrucciones parte 4	104
Figura 25. Plantilla para el control de correspondencia, hoja 1	105
Figura 26. Botones control de correspondencia.....	105
Figura 27. Ventana de datos eliminados	106
Figura 28. Ventana de datos guardados	106
Figura 29. Ventana de aviso de datos vacíos	106
Figura 30. Plantilla para el control de correspondencia, hoja 2.....	107
Figura 31. Gama de colores	107
Figura 32. Ventana reporte de correspondencia	108
Figura 33. Códigos parte 1	112
Figura 34. Códigos parte 2.....	112
Figura 35. Códigos parte 3.....	113
Figura 36. Códigos parte 4.....	113
Figura 37. Plantilla para el control de archivos, hoja 1	114
Figura 38. Botones control de archivo	114
Figura 39. Datos guardados	115
Figura 40. Datos eliminados	115
Figura 41. Plantilla para el control de archivos, hoja 2	116
Figura 42. Plantilla para el control de archivos, hoja 3	116
Figura 43. Propuesta de la implementación de la metodología 5'S.....	132

Lista de Apéndices

Ver apéndices adjuntos y pueden ser consultados en la base de datos de la Biblioteca UIS.

Apéndice A. Modelo de entrevista realizada al Secretario de Planeación y Política Sectorial.

Apéndice B. Modelo de entrevista realizada al profesional a cargo de MECI.

Apéndice C. Modelo de entrevista realizada al profesional encargado de Desarrollo Territorial.

Apéndice D. Modelo de entrevista realizada a la profesional encargada de Medio Ambiente.

Apéndice E. Instrumento evaluación independiente Sistema de Control Interno.

Apéndice F. Correspondencia vencida.

Apéndice G. Inventario Secretaría de Planeación.

Apéndice H. Evaluación de condiciones iniciales.

Apéndice I. Instrumento de priorización de problemas Matriz GUT.

Apéndice J. Propuestas de mejora.

Apéndice K. Formato caracterización de procesos.

Apéndice L. Caracterización Gestión MECI-Calidad.

Apéndice M. Plantilla de procedimientos.

Apéndice N. Plantilla normograma

Apéndice O. Funciones y tareas de las áreas que conforman la Secretaría de Planeación y Política Sectorial.

Apéndice P. Herramienta ofimática para el manejo de correspondencia.

Apéndice Q. Herramienta ofimática de inventario documental.

Apéndice R. Presentación de Eficiencia Administrativa y Cero Papel.

Apéndice S. Presentación metodología 5S's.

Apéndice T. Check-list.

Apéndice U. Reevaluación de condiciones iniciales.

Resumen

Título: Mejoramiento de los procesos de la Secretaría de Planeación y Política Sectorial del Municipio de Hato Corozal, Casanare*

Autores: Liseth Carolina Rios Berroteran y Ana María Jiménez Mora**

Palabras clave: Procedimientos, procesos, diagnóstico, indicadores, mejoramiento de procesos, alcaldía.

Descripción: El presente documento corresponde a un proyecto de grado orientado al diseño e implementación de un plan de mejoramiento de procesos dirigido a la Secretaría de Planeación y Política Sectorial de la Alcaldía de Hato Corozal, Casanare.

El proyecto se compone por siete etapas, las cuales abarcan: análisis, diagnóstico, plan de mejoramiento, implementación, diseño e implementación de herramientas ofimáticas, diseño de indicadores y socialización de mejoras. Se inicia con una revisión preliminar de la dependencia con el propósito de conocer y comprender su funcionamiento, estructura orgánica, normativa y generalidades; seguido de una revisión conceptual; una revisión documental y entrevistas, obteniendo como resultado diagnósticos cualitativos y cuantitativos completos, lo que permite generar un panorama sobre el estado actual de la Secretaría, el funcionamiento y desarrollo de los diferentes procesos, con el objetivo de generar propuestas de mejora tales como: dos herramientas ofimáticas, una para el manejo de correspondencia y una para la gestión de los archivos de la Secretaría, dejar establecida la Política de Eficiencia Administrativa y Cero Papel, implementación de la metodología de las 5S's, caracterización del proceso de Gestión MECI – Calidad y sus procedimientos, actualización del manual de procesos y procedimientos, actualización del normograma de la entidad y matriz de Riesgos.

Adicionalmente, se formulan unos indicadores de gestión que permiten medir y controlar los procesos de la Secretaría, mientras que otros indicadores pueden evaluar y controlar el impacto de las mejoras implementadas para identificar cambios positivos provocados por la ejecución del proyecto. Finalmente, se implementó un programa de capacitación para socializar las mejoras y cambios propuestos.

* Trabajo de grado

** Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: MSc Vlaxmir Robles Marín. Tutor: Ana Fernanda Soto Daza.

Abstract

Title: A procedures improvement programme for the Department of Planning and Sectoral Planning of the municipality of Hato Corozal, Casanare*

Authors: Liseth Carolina Rios Berroteran y Ana María Jiménez Mora**

Keywords: Procedures, processes, assessment, indicators, process improvements, municipality.

Condensed abstract: This paper is the result of a dissertation which aims to create and make procedure improvements to the Department of Planning and Sectoral Planning of the municipality of Hato Corozal, Casanare.

This project was developed in seven steps which include: analysis, assessment, improvement planning, implementations, creation and implementation of IT-systems, the creation of project indicators and communication of the results in order to apply the changes. The first step was a preliminary analysis of how the Department works, of its rules and internal organization, followed by a conceptual revision; documents were analysed and people were interviewed. As a result of these analysis, a complete assessment in quality and quantity of how the Department works was developed and it was possible to suggest some improvements such as: the creation of two IT-system tools (one that manages the mails and e-mails and one that manages the Department's archives); the implementation of the Administrative Efficiency Policy and the Zero-Paper Policy; the implementation of the 5S method; the implementation of the MECI-Quality method and its procedures; an updating of the processes and procedures manual; an updating of the Department's internal rules and Risk Assessment.

Furthermore, some indicators were created in order to test and check the Department's procedures; while, on the other hand, some other indicators could check and evaluate the effect of the improvements suggested, in order to assess if the project developed in this dissertation was actually working for making things better for the Department. Lastly, a training programme for the employee was developed in order to inform them of the improvements and changes that were planned and were going to be implemented.

* Degree work.

** Faculty of Physical-Mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Director: Vlaxmir Robles Marín. Tutor: Ana Fernanda Soto Daza.

Introducción

La Secretaría de Planeación y Política Sectorial es una de las cuatro áreas de apoyo y soporte a la gestión de la Alcaldía Municipal de Hato Corozal – Casanare, en base con el cumplimiento de sus funciones y operaciones, actúa directamente en tres procesos pertenecientes a los procesos estratégicos y misionales de la entidad: Gestión Planeación Estratégica e institucional, Gestión MECI-Calidad y Gestión de Desarrollo Territorial y Ambiental con el objetivo de asegurar la implementación, viabilidad y generar una mejora continua del Municipio; de esta manera, se potencia la capacidad productiva de la dependencia en beneficio de los ciudadanos, con un uso eficiente de los recursos y en cumplimiento con las normas, derechos y deberes, contribuyendo al bienestar de la población y a su vez, mejorando la calidad de vida en busca del desarrollo sostenible del Municipio. Para lograr estos objetivos y metas, la Secretaría debe desarrollar una serie de estrategias con el fin de mitigar los problemas identificados hasta la fecha que han impedido el logro y cumplimiento de los objetivos de la organización, es por tal motivo que el objetivo principal de este proyecto es implementar un plan de mejoramiento que aborde el tema clave derivado del diagnóstico de los procesos.

Este proyecto examina el rol de la Secretaría desde las distintas áreas que la conforman, en las cuales se desarrollan y gestionan las actividades de cada proceso y procedimiento; además, es posible comprender lo relacionado con el funcionamiento y determinar el estado actual de los mismos mediante la identificación de problemas y vacíos ocasionados por reprocesos, por el bajo cumplimiento en el Sistema de Control Interno, entre otros, que puedan reducir la productividad, afectar la eficiencia de los recursos y el incumplimiento de los objetivos establecidos en el Plan de Desarrollo.

En base a lo anterior, se busca implementar y ejecutar propuestas de mejora aprobadas y consensuadas con la Administración Municipal con el fin de garantizar una mayor eficiencia, control, seguimiento y estandarización de los procesos de la Secretaría; lo cual se puede evidenciar mediante indicadores que evalúen y justifiquen la correcta implementación de los planes de mejora.

Cumplimiento de objetivos**Tabla 1.***Cumplimiento de objetivos*

Objetivo	Cumplimiento
Realizar un diagnóstico que permita visualizar el estado actual de los procesos que se ejecutan en la Secretaría de Planeación y Política Sectorial del Municipio de Hato Corozal, Casanare	Capítulo 6
Formular un plan de mejoramiento para los procesos analizados a partir de los resultados obtenidos por el diagnóstico.	Capítulo 7
Implementar las propuestas de mejora previamente aprobadas por la administración de la Alcaldía del Municipio de Hato Corozal, Casanare.	Capítulo 7
Diseñar e implementar una herramienta o mecanismo de tecnologías de información que contribuyan a la efectiva gestión de los procesos.	Capítulo 7
Diseñar e implementar un sistema de indicadores que permita llevar a cabo seguimiento y medición a los procesos y de esta manera evaluar las mejoras implementadas.	Capítulo 8
Diseñar e implementar un programa de capacitación para la socialización de las mejoras realizadas y los cambios propuestos.	Capítulo 9

1. Definición del proyecto

1.1. Objetivos

1.1.1 Objetivo general

Diseñar y llevar a cabo un plan de mejoramiento de los procesos desarrollados por la Secretaría de Planeación y Política Sectorial de la Alcaldía Municipal de Hato Corozal – Casanare, conforme a los lineamientos y políticas establecidas por la entidad y la legislación que la regula.

1.1.2. Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico que permita visualizar el estado actual de los procesos que se ejecutan en la Secretaría de Planeación y Política Sectorial del Municipio de Hato Corozal, Casanare.
2. Formular un plan de mejoramiento para los procesos analizados a partir de los resultados obtenidos por el diagnóstico.
3. Implementar las propuestas de mejora previamente aprobadas por la administración de la Alcaldía del Municipio de Hato Corozal, Casanare.
4. Diseñar e implementar una herramienta o mecanismo de tecnologías de información que contribuyan a la efectiva gestión de los procesos.
5. Diseñar e implementar un sistema de indicadores que permita llevar a cabo seguimiento y medición a los procesos y de esta manera evaluar las mejoras implementadas.
6. Diseñar e implementar un programa de capacitación para la socialización de las mejoras realizadas y los cambios propuestos.

1.2. Planteamiento del problema y justificación

La Administración Municipal cuenta con áreas de apoyo y soporte a la gestión, entre las que se encuentra la secretaría de Planeación y Política Sectorial, la cual formula políticas institucionales en materia de planeación; elabora estudios, programas, planes y proyectos de inversión que se requieran para el desarrollo del Municipio; es responsable de la ejecución de los proyectos de planificación, construcción, conservación y renovación de obras y servicios públicos previstos en el Plan de Ordenamiento Territorial del Municipio; lleva a cabo, planifica y organiza los Sistemas de información Geográfica, Bases de Datos y todas las estadísticas que apoyen el proceso de planificación en curso. Además, interviene directamente en: Gestión Planeación Estratégica e Institucional, Gestión MECI-Calidad y Gestión de Desarrollo Territorial y Ambiental, promoviendo el desarrollo equitativo del municipio y liderando los procesos de planificación con el propósito de asegurar el uso eficiente de los recursos y la toma de decisiones oportunas.

Con referencia a los procesos y de acuerdo con el Formulario Único Reporte de Avances de la Gestión - FURAG, la Alcaldía Municipal cuenta con un nivel de gestión y desempeño del 57%, ubicándolo en un rango intermedio debido a que no poseen una gestión precisa que les facilite regular y mejorar las actividades derivadas de la función pública, y además cumplir con los objetivos establecidos en el Plan de Desarrollo. Asimismo, no disponen de una política clara de gestión documental y manejo de información que les permita realizar un óptimo seguimiento a los procesos en los que interviene la Secretaría, e identificar de manera oportuna la acumulación de trabajo y los cuellos de botella que se presentan, causando retrasos en los tiempos de ejecución, pérdidas de inversión e incumplimiento de las metas establecidas.

De manera individual, la Gestión Planeación Estratégica e institucional, identifica y establece prioridades para la organización con el fin de incrementar la eficiencia operacional, se encarga de la elaboración de varios planes entre los que se encuentran el Plan de Desarrollo, Plan de acción, Plan indicativo, Plan anual de inversiones, Plan de compras y Plan Operativo, además del registro y actualización de proyectos, contratación e interventoría, entre otros. Una inadecuada asignación de recursos podría generar una incorrecta Planeación Estratégica e institucional, afectando directamente la toma de decisiones y el incumplimiento de los objetivos y metas establecidas por la Alcaldía Municipal. Bajo los criterios del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG y al autodiagnóstico de Gestión Política, Direccionamiento y Planeación, la entidad refleja un nivel de ineficiencia del 22.7%, lo que conlleva a realizar acciones correctivas para aumentar la capacidad institucional y aplicar un control preventivo sobre las incapacidades administrativas, con el fin de optimizar los procesos y ser más eficientes.

El proceso de Gestión MECI-Calidad, facilita el desarrollo y la instauración del Sistema de Control Interno; adicionalmente, proporciona la estructura básica de los mecanismos de evaluación para valorar los procesos estratégicos, gerenciales y administrativos. En este caso se evidencia un nivel de incumplimiento del 32% en el Sistema de Control Interno de la entidad, revelando profundas deficiencias en la estructuración de dicho modelo, lo cual afecta en forma global a la Administración Municipal, la evaluación para la toma de decisiones y la mejora continua. El Sistema de Control Interno de la Alcaldía de Hato Corozal - Casanare requiere ser fortalecido en todos sus componentes; para ello, es necesario que cada una de las actividades y estrategias del Sistema estén debidamente documentadas e implementadas correctamente, facilitando el seguimiento y evaluación en el momento en que sea pertinente. Para cumplir con

este propósito es fundamental fortalecer los requerimientos asociados a los componentes y establecer responsabilidades en cada uno de ellos.

En cuanto a la Gestión de Desarrollo Territorial y Ambiental, su función es identificar los elementos técnicos requeridos para el desarrollo de planes ambientales y de política obligatorios en el municipio. Además, orientar la aplicación de las normas legales ambientales sobre el uso de suelo. Para este proceso en particular, no se cuenta con una óptima y adecuada gestión documental, los manuales de procesos y procedimientos no están actualizados y en algunos casos no están estandarizados, lo que genera acumulación de trabajo, reflejado en un 20% de retrasos en los tiempos de ejecución.

Actualmente existe un manual de procesos y procedimientos que no se está utilizando correctamente, lo que se traduce en la omisión de pasos y la realización de algunos procesos de acuerdo con los estándares del dominio sin la suficiente estandarización, además; dicho manual no se actualiza desde el año 2017, esto genera un problema pues los documentos de consulta no serían idóneos y no corresponden a la realidad; además, en la actualidad se han hecho modificaciones en el mapa de procesos y se han agregado nuevos procedimientos que aún no se incorporan en el manual, viéndose evidente la falta de caracterización de uno de los procesos y la descripción de los procedimientos que la integran.

Considerando las problemáticas mencionadas anteriormente y teniendo en cuenta la información tanto cualitativa como cuantitativa, se plantea una propuesta de análisis para reevaluar el estado actual en el que se encuentran los procesos, con el fin de generar estrategias de mejora continua y adaptar los procesos existentes en la Secretaría de Planeación y Política Sectorial a las

nuevas modificaciones, disminuyendo el reproceso y aumentando su eficiencia y efectividad en cumplimiento con lo establecido en Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial.

2. Metodología del Proyecto

Con el propósito de alcanzar y cumplir las metas y objetivos demarcados en el proyecto de mejoramiento de los procesos de la Secretaría de Planeación y Política Sectorial de la Alcaldía de Hato Corozal - Casanare, se plantea una metodología general que se desarrollará en seis etapas, ver *Figura 1*.

Figura 1.
Metodología del proyecto



A continuación, se presenta la descripción de cada una de las etapas de esta metodología.

Tabla 2.
Fases de la metodología del proyecto

Fase	Descripción
Análisis preliminar de la Alcaldía	<p>Para conocer el estado actual de la secretaria, se realiza un análisis preliminar el cual contiene:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión preliminar de la dependencia para conocer y comprender su funcionamiento, estructura orgánica, normativa y generalidades. Esta revisión fue orientada por el secretario de planeación, en compañía de funcionarios de diferentes áreas de la dependencia, seguida de una observación directa en la primera reunión. 2. Revisión conceptual debido a que cada proceso y procedimiento tiene un trasfondo y concepto que define diferentes actividades. La revisión que acompañó a las entrevistas con los funcionarios concluyó que era

	<p>esencial comprender los conceptos básicos de los procesos para un mejor entendimiento.</p>
<p>Elaboración del diagnóstico</p>	<p>Esta etapa del diagnóstico pretende tener un panorama sobre el estado de la Secretaría, el funcionamiento y desarrollo de los diferentes procesos, así como la regulación de los procedimientos en las entidades públicas. Esta es la base para formular el plan de mejoramiento.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión documental del manual de procesos y procedimientos de la entidad, lineamientos, formatos, planes, actividades y normativa aplicable a los procedimientos. 2. Serie de entrevistas realizadas a los funcionarios de la Secretaría involucrados en los procesos. 3. Análisis cuantitativo de la evaluación independiente del sistema de control interno, correspondencia vencida, inventario existente de muebles e inmuebles y una evaluación de condiciones iniciales.
<p>Formulación del plan de mejoramiento</p>	<p>A partir de los problemas encontrados en el diagnóstico de la fase anterior se formula un plan de mejoramiento a los procesos en los que interviene la Secretaría y se aplican algunas técnicas de priorización como la Matriz GUT para definir la gravedad, urgencia y tendencia del comportamiento de los problemas identificados, y de esta manera generar diferentes propuestas de mejora acorde a cada uno de ellos. Este plan de mejoramiento será presentado al Alcalde Municipal y al Secretario de Planeación y Política Sectorial, quienes serán los responsables de evaluar la viabilidad y aprobar cada propuesta de mejora en función de los recursos y prioridades de la Alcaldía.</p>
<p>Implementación de las propuestas aprobadas</p>	<p>Luego de obtener la aprobación de las mejoras, se ejecutan una serie de actividades para dar cumplimiento a lo propuesto en el plan de mejoramiento, se realizan recomendaciones necesarias para mejorar el proceso de resolución de problemas y se diseñan propuestas para la mejora de los procesos identificados por el diagnóstico, con el propósito de dar cumplimiento a lo propuesto de acuerdo con los recursos con los que dispone la entidad.</p>
<p>Diseño e implementación de herramientas ofimáticas</p>	<p>A partir de las problemáticas encontradas en el diagnóstico, se procede a diseñar e implementar una herramienta de flujo de trabajo basada en el uso de Microsoft Excel para el manejo de correspondencia, un mecanismo de tecnología de información mediante una macro automatizada en Microsoft Excel que permita gestionar los archivos de la Secretaría y la implementación de la herramienta SharePoint como</p>

	<p>mecanismo para el manejo de información documental de los procesos y trabajo en equipo, todo esto con el objetivo de suministrar a la organización instrumentos que contribuyan a registrar, gestionar y llevar un control de los elementos a los cuales no se les lleva un seguimiento actualmente.</p>
Diseño de indicadores	<p>Se pondrá en práctica un Sistema de Indicadores de Gestión para demostrar el control y ayudar a calcular objetivamente si las mejoras están en línea con las diversas recomendaciones propuestas, algunos de los contenidos a evaluar son: eficiencia y eficacia, alcance e impacto, permitiendo el análisis de los indicadores mencionados y comparando así el comportamiento de la organización examinando cada mejora en los procesos y procedimientos.</p>
Socialización de las mejoras	<p>En esta última fase se realizarán las reuniones de socialización con todos los funcionarios involucrados en los procesos, incluyendo al Alcalde y al Secretario de Planeación, con el objetivo de dar a conocer las actividades que se han realizado, los instrumentos que se han empleado y los resultados obtenidos luego de implementar las acciones de mejora en la Secretaría de Planeación y Política Sectorial.</p>

3. Generalidades de la Alcaldía

3.1. Descripción de la empresa

La Alcaldía municipal de Hato Corozal, Casanare es una institución del sector público encargada de gestionar y administrar los recursos del municipio, en cumplimiento de las funciones asignadas por la Constitución y las Leyes, propendiendo por la integración e inclusión de sus habitantes con el propósito de mejorar su calidad de vida y proyección hacia el futuro. El municipio tiene una extensión territorial de 5.518 Kilómetros cuadrados y cuenta con una población de 12.108 habitantes, de los cuales 5.421 pertenecen al casco urbano y 6.687 a la zona rural conformada por 63 veredas (DANE 2020).

Hato Corozal es uno de los municipios más antiguos del departamento de Casanare con gran trayectoria histórica dentro del contexto regional e inclusive nacional, conocido como “La Cuna de Folcloristas”. Su economía se basa en la ganadería extensiva de cría y levante, estas actividades se complementan con la agricultura, destacando la siembra de plátano, yuca, arroz, maíz y piña. Además, resalta por su gran diversidad en especies de fauna y flora, ya que cuenta con la reserva más grande de chigüiros del país.

3.1.1. información general

A la Alcaldía Municipal de Hato Corozal – Casanare, le corresponde prestar los servicios públicos que determina la ley, construir las obras que demande el progreso local, ordenar el desarrollo de su territorio, promover la participación comunitaria, el mejoramiento social y cultural de sus habitantes y cumplir las demás funciones que le asignen la Constitución y las leyes.

Tabla 3.
Información general de la Entidad

Ítem	Contenido
Nombre:	Alcaldía Municipal de Hato Corozal, Casanare
Razón Social:	Liderar el desarrollo humano, ambiental y agroindustrial en sus espacios urbanos y rurales, propendiendo por la integración e inclusión de sus habitantes con el propósito de mejorar su calidad de vida y proyección hacia el futuro. Actividades ejecutivas de la administración pública.
NIT:	800012638-2
Número de cargos:	22 cargos
Número de empleados:	22 directos, 17 asistenciales, 64 técnicos, 62 profesionales
Representante Legal:	Darío Yesid García Barry
Dirección:	Calle 12 # 8 - 13, Edificio Municipal, Hato Corozal - Casanare

3.1.2. Misión

Hato Corozal se proyecta en el 2025 como un municipio formalizado y ordenado territorialmente, con núcleos de desarrollo agroindustrial, base de la economía municipal, con cuencas y ecosistemas de piedemonte y laderas debidamente protegidos, con una población educada, sana, competitiva y en paz, articulado con los procesos de post-acuerdo.

3.1.3 Visión

“Liderar el desarrollo humano, ambiental y agroindustrial en sus espacios urbanos y rurales, propendiendo por la integración e inclusión de sus habitantes con el propósito de mejorar su calidad de vida y proyección hacia el futuro”.

3.1.4. Localización

Figura 2.

Localización del Municipio de Hato Corozal, Casanare



Nota: Tomado de los documentos suministrados por la Alcaldía de Hato Corozal, Casanare.

3.1.5. Organigrama

La Administración Municipal posee una estructura orgánica compuesta por cuatro áreas de apoyo y soporte a la gestión, dos oficinas asesoras, un área de dirección y diecisiete órganos de coordinación y asesoría.

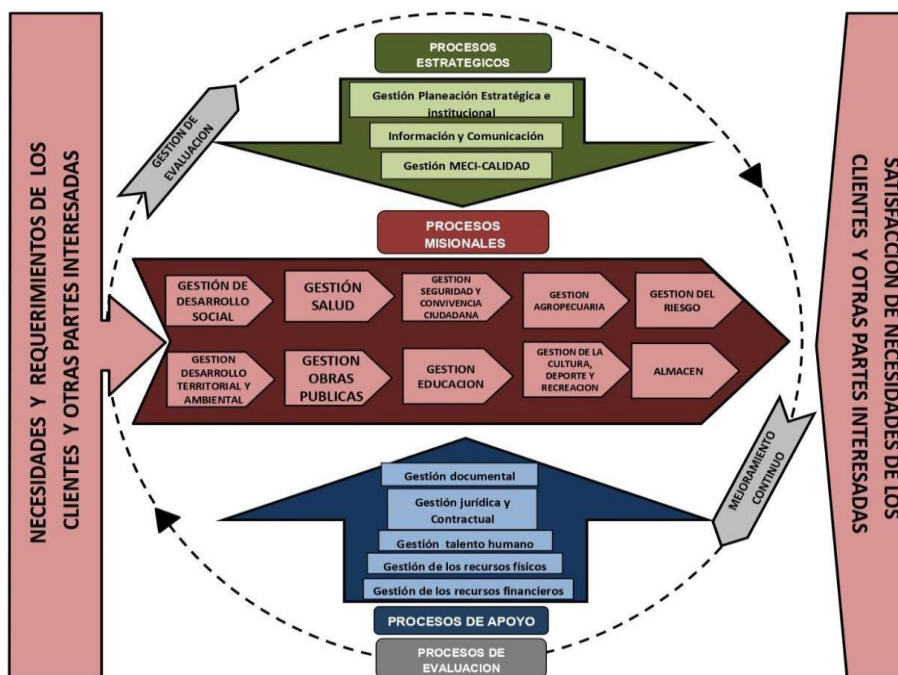
Figura 3.
Organigrama actual de la Alcaldía de Hato Corozal, Casanare.



Nota: Tomado de los documentos suministrados por la Alcaldía de Hato Corozal, Casanare.

3.1.6. Mapa de procesos

La Administración Municipal cuenta con tres procesos estratégicos, diez procesos misionales, cinco procesos de apoyo y dos procesos de evaluación.

Figura 4.*Mapa de procesos actual de la Alcaldía de Hato Corozal*

Nota: Tomado de los documentos suministrados por la Alcaldía de Hato Corozal, Casanare.

4. Generalidades de la Secretaría de Planeación y Política Sectorial

La Secretaría de Planeación y Política Sectorial hace parte de las cuatro áreas de apoyo y soporte a la gestión de la Alcaldía Municipal, se encarga de promover el desarrollo equitativo y participativo del municipio. Entre sus propósitos principales se encuentran formular, armonizar, desarrollar y velar por el cumplimiento de las políticas, normas, planes, programas, proyectos y metas de la organización; formular, elaborar y coordinar estudios sobre temas socio-culturales, ambientales, económicos y físico-territoriales en concordancia con el plan de desarrollo; presentar resultados de gestión interna; dirigir, organizar y mantener actualizado el Banco de Programas y Proyectos del Municipio; procesar, organizar y actualizar la información requerida para el ordenamiento territorial; cumplir con las normas y actividades relacionadas con el Sistema de

Control Interno y de Gestión de Calidad implementado en el municipio, además de Impulsar y apoyar la ejecución de acciones orientadas a preservar y restaurar el medio ambiente, la conservación, mejoramiento, y utilización racional de los recursos naturales renovables.

4.1. Procesos de la Secretaría de Planeación y Política Sectorial

De acuerdo con el cumplimiento de sus funciones, la Secretaría de Planeación y Política Sectorial actúa directamente en tres procesos de la Alcaldía Municipal como lo son: Gestión Planeación Estratégica e institucional, Gestión MECI-Calidad y Gestión de Desarrollo Territorial y Ambiental con el objetivo de asegurar la implementación, viabilidad y generar una mejora continua, buscando a su vez un bien público. La descripción de las funciones de la Secretaría en estos procesos se contempla en la *Tabla 4*.

Tabla 4.

Procesos en los que interviene la Secretaría de Planeación y Política Sectorial

Proceso	Tipo de Proceso	Función de la secretaría
Gestión Planeación Estratégica e institucional	Proceso Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las necesidades de la comunidad y de la entidad. • Definir y consolidar planes, programas y proyectos. • Verificar que las actividades ejecutadas correspondan a las planeadas mediante los indicadores y controles. • Realizar seguimiento y efectuar acciones de mejoramiento.
Gestión MECI-Calidad	Proceso Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Planear el desarrollo y mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de Calidad y MECI. • Mantener y mejorar el Sistema de Gestión de Calidad y MECI en los procesos y subprocesos. • Vigilar la aplicación del procedimiento de control de documentos y registros. • Consolidar y hacer seguimiento a los productos y/o servicios no conforme. • Detectar, consolidar y hacer seguimiento a las acciones

Proceso	Tipo de Proceso	Función de la secretaría
Gestión de Desarrollo Territorial y Ambiental	Proceso Misional	<p>preventivas y correctivas de los procesos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar auditorías internas de Calidad y MECI. • Consolidar anualmente la información del sistema de Gestión de Calidad y el Modelo Estándar de Control Interno para revisión por la dirección. • Ejecutar acciones correctivas si el proceso lo amerita. • Identificar problemas, necesidades y expectativas o requisitos de Identificar problemas, necesidades y expectativas o requisitos de la comunidad. • Formular y analizar la viabilidad de los planes, programas, proyectos y campañas. • Implementar y gestionar los servicios de salud. • Ejecución de las políticas de salud pública de intervenciones colectiva • Realizar el cálculo de los indicadores y análisis de datos. • Mejorar continuamente el proceso mediante la aplicación de acciones correctivas, preventivas y planes de mejoramiento.

5. Marco de referencia

5.1. Marco de antecedentes

Roa Navarrete (2020) En su proyecto de grado titulado “Mejoramiento del Proceso de Gestión del Servicio a la Ciudadanía en la Alcaldía de Bucaramanga” establece como objetivo general diseñar e implementar un plan de mejoramiento para el Proceso Gestión de Servicio a la Ciudadanía para aumentar la calidad del servicio, realizando una metodología general comprendida por seis etapas de desarrollo, comenzando con un análisis preliminar de la Alcaldía

con revisión de la literatura y finalizando con la ejecución y socialización de acciones de mejora, basándose en un diagnóstico en donde se identificaron procesos, factores y actividades críticas del servicio al ciudadano. La propuesta del plan de mejoramiento contempló el aprovechamiento de las diferentes capacidades institucionales con el propósito de incrementar los niveles de desempeño en cuanto a lo relacionado con el servicio al ciudadano, dentro de la propuesta también se tuvo en consideración la incorporación de herramientas ofimáticas para facilitar el seguimiento de este proceso buscando así aumentar la eficiencia y el reconocimiento de la institución. (Roa Navarrete, 2020)

Barón León y Pinzón Méndez (2019) en su trabajo de grado titulado “Mejoramiento de los procesos directivos, operativos y de apoyo en la fundación colombo alemana volver a sonreír” enfocado en el diseño e implementación de un plan de mejoramiento para estos procesos mediante la realización de un diagnóstico que permita visualizar el estado actual de los procesos con el fin de identificar insuficiencias y oportunidades de mejora. La metodología que se aplica a este proyecto tiene un enfoque cualitativo y cuantitativo; el enfoque es de tipo descriptivo y de uso de un análisis documental, iniciando con una recolección de información a través de una entrevista estructurada y una revisión documental, que permita conocer la situación actual de la FCAVAS y ofrecer propuestas de mejora que incluyan la documentación de los procesos, sus respectivos procedimientos, instructivos, formatos, manuales de funciones y otros documentos. de igual forma, se formularon unos indicadores de gestión que permiten controlar, evaluar y retroalimentar los procesos. (Barón León & Pinzón Méndez, 2019)

Lozano Jiménez y Mantilla Buitrago (2017) En su trabajo de grado titulado “Mejoramiento de los Procesos de la Secretaría del Tribunal Administrativo de Santander” establece como objetivo general diseñar, documentar y mejorar los procesos ordinarios del Tribunal

Administrativo de Santander. En este proyecto se llevó a cabo un diagnóstico que permitió visualizar el estado inicial de la corporación y constatar las posibles falencias y necesidades que existían, debido a que el resultado fue bastante bajo, el proyecto inició con la construcción del direccionamiento estratégico de la entidad con el objetivo de fijar un horizonte claro hacia la gestión eficiente; así mismo, se documentaron la mayoría de los procesos dentro de la secretaría y se elaboró la caracterización, diagramas de flujo, y el manual de procedimientos para los procesos que se intervinieron. Por último, la metodología del diagnóstico finalizó con la socialización de los resultados y las ventajas para luego llevar a cabo una auditoría que evaluará el grado de implementación del trabajo efectuado. (Lozano Jiménez & Mantilla Buitrago, 2017)

5.2. Marco teórico

5.2.1. Proceso

Según la ISO 9001 un proceso es un conjunto de actividades relacionadas entre sí, las cuales interactúan con el propósito de transformar elementos de entrada en elementos de salida. En los procesos pueden intervenir tanto partes internas como externas.

5.2.2. Subproceso

Un subproceso es un conjunto de actividades que siguen una secuencia lógica para lograr un objetivo. Un Subproceso es un Proceso cuyo propósito es ser parte de un Proceso mayor. El proceso más grande se llama proceso padre y el subproceso se llama proceso hijo. (Bizagi, 2022)

5.2.3. Procedimiento

Según la Norma ISO 9001, un procedimiento es una forma específica de realizar una actividad o proceso. Esto significa que una vez que se ha establecido un proceso y se ha establecido el orden de los pasos para producir un resultado, se le llama procedimiento.

5.2.4. Actividad

Es la suma de un conjunto de tareas que normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. (Arias Coello, 2008)

5.2.5. Mejoramiento de Procesos

Es una actividad en la cual se optimizan las operaciones de la empresa para que pueda funcionar de manera adecuada. Su propósito es encontrar errores e ineficiencias en las actividades de la organización para poder implementarlas de una forma más eficiente. (Zarate, 2021)

5.2.6. Indicadores

Es un dato o un conjunto de datos que ayudan a medir la evolución de un proceso o una actividad, siendo una expresión cuantitativa observable y verificable que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad. Esto se logra a través de la medición de una variable o una relación entre variables. (DNP, 2018)

5.2.7. Manual de Procesos y Procedimientos

Es un componente del sistema de control interno destinado a proporcionar información detallada, estructurada, sistemática y completa, incluyendo todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, actividades, funciones, sistemas y procedimientos relacionados con las diferentes actividades que se realizan en una organización. (Gómez, 2020)

5.2.8. Caracterización de un proceso

La caracterización del proceso es una herramienta táctica que facilita la descripción de cómo funciona el proceso a través de la identificación de elementos esenciales como actividades principales, entradas, salidas, recursos, clientes, objetivo entre otros; que permiten la gestión y control de los procesos. (IngenioEmpresa, s.f.)

5.2.9. Matriz GUT

Es una herramienta de apoyo para priorizar problemas, para posteriormente darles solución, este sistema enumera varios problemas u oportunidades y luego los clasifica de acuerdo con los criterios y de esta manera tratar de crear una lista en orden de relevancia. La matriz GUT consta de tres elementos, a continuación, se especifican cada uno de ellos:

- **Gravedad: *Incidencia o Daño que causa el problema. Nivel de Importancia***

Se refiere al impacto del problema, analiza el alcance real del problema y la probabilidad de su impacto negativo.

- **Urgencia: *Presión sobre la resolución/ tiempo disponible para actuar. Nivel de Urgencia***

Hace referencia al tiempo que se tiene para brindar solución a un problema de acuerdo con la prioridad, si algo es urgente, el tiempo para resolverlo es menor.

- **Tendencia:** *¿Cómo evolucionará la situación si no se interviene?*

Potencial de expansión

Estima la probabilidad de que el problema empeore si no se hace nada para prevenirlo. Para ello se deben tener en cuenta criterios de desarrollo (tendencias).

Todos estos ítems se dividen en una escala del 1 al 5. El número 1 significa una situación grata y el 5 significa algo difícil. (Hotmart, 2020)

5.2.10. Mejora continua

La mejora continua es un método por el cual las empresas realizan optimizaciones a pequeña escala de forma continuada. Este proceso mejora la calidad de los productos, los procesos y los servicios a largo plazo. El resultado de estas pequeñas mejoras se refleja en el aumento de la calidad del servicio, los productos y los procesos:

- **Productos:** Gracias a la mejora continua, los productos fabricados o los servicios ofrecidos se corresponden más con los requisitos del cliente y, por lo tanto, generan más ventas.
- **Servicios:** Los servicios responden mejor a las necesidades del cliente, lo que se refleja directamente en su satisfacción.
- **Procesos:** Los flujos de trabajo se vuelven más eficientes, lo que ahorra costes. (Ionos, 2020)

5.2.11. Matriz de riesgos

La Matriz de Riesgos es una herramienta simple pero eficiente para identificar los riesgos más importantes asociados con las operaciones de una empresa, tanto en el proceso como en la producción de un producto o servicio. Es un mecanismo útil para mejorar la seguridad y el control de riesgos internos y externos de una organización, gracias a esta herramienta se puede realizar un diagnóstico objetivo y global de empresas de diversos tamaños y sectores. De igual forma, la matriz de riesgos puede utilizarse para evaluar la efectividad de la gestión de riesgos financieros, operativos, estratégicos, entre otros, que inciden en la misión de la organización. (Isotools, 2022)

5.2.12. Diagrama de Ishikawa

El Diagrama Causa-Efecto es una representación gráfica que muestra la relación cualitativa e hipotética de los diversos factores que pueden contribuir a un efecto o fenómeno determinado. A continuación, se citan una serie de características que ayudan a comprender la naturaleza de la herramienta.

- Impacto visual: Muestra las interrelaciones entre un efecto y sus posibles causas de forma ordenada, clara, precisa y de un solo golpe de vista.
- Capacidad de comunicación: Muestra las posibles interrelaciones causa-efecto permitiendo una mejor comprensión del fenómeno en estudio, incluso en situaciones muy complejas. (Fundibeq.org, s.f.)

5.2.13. Metodología 5S's

La metodología 5S's es una herramienta de origen japonés que hace parte del Lean Manufacturing, en la cual se definen métodos para mejorar el orden y la limpieza, estableciendo estándares en procesos eficientes y efectivos. Al optimizar el espacio de trabajo de manera eficiente, aumenta la productividad de los procesos empresariales.

Se denomina de esta manera debido a que la primera letra del nombre de cada uno de sus elementos es la letra "S". El acrónimo que simboliza a esta herramienta denota las fases o el paso a paso que se debe aplicar para una correcta implementación y puesta en marcha de esta metodología, involucrando adecuadamente a sus participantes.

- **Seiri (Clasificación):** Se trata de "clasificar" el espacio, separar lo innecesario de lo esencial, hace referencia al uso más eficiente de recursos y materiales. Además, optimiza entornos físicos específicos, evita desperdicios, reduce costos y facilita el mantenimiento o aseo de dichos materiales.
- **Seiton (organizar):** Se trata de originar o promover la armonía en un espacio de trabajo manteniendo organizadas las oficinas, escritorios, áreas comunes, entre otros. También es necesario determinar la idoneidad de cada herramienta, dispositivo o material para colocarlos donde mejor ayuden en las tareas a realizar.
- **Seiso (limpieza):** Este paso está diseñado para integrar la limpieza en las operaciones diarias y depende de todos los miembros del grupo de trabajo o de la organización, cada persona es responsable del cuidado e higiene de los espacios de trabajo en los que se encuentra. En otras palabras, la limpieza debe asumirse como una actividad regular y responsable.

- **Seiketsu (estandarizar):** Se basa en generar dinámicas que confirmen los valores descritos anteriormente. La idea es normalizar ese comportamiento hasta que se convierta en un hábito y que a su vez se convierta en parte de la filosofía de trabajo del empleado. Una vez que se establece un estándar o hábito, se mejoran los tiempos de reacción ante eventos inesperados, reduciendo el reproceso.
- **Shitsuke (disciplina):** A nivel corporativo, trabajar la cultura y los valores empresariales como parte de la disciplina diaria, fomenta el espíritu del trabajo y la consecución de las metas. En general, Shitsuke tiene como objetivo garantizar que la adopción del método sea continua y que cada cambio y mejora propuesta se convierta en un hábito. (Ruiz Barroeta, 2021)

5.2.14. Normatividad

Ley 594 del 2000

Conocida como la Ley General de Archivos, la cual establece los parámetros para llevar a cabo el reconocimiento de la gestión documental, los conceptos básicos que surgen de ella y los principios por los cuales se debe regir el correcto ejercicio archivístico. Esta ley regula las prácticas del archivo público, archivo privado de interés público y del archivo total.

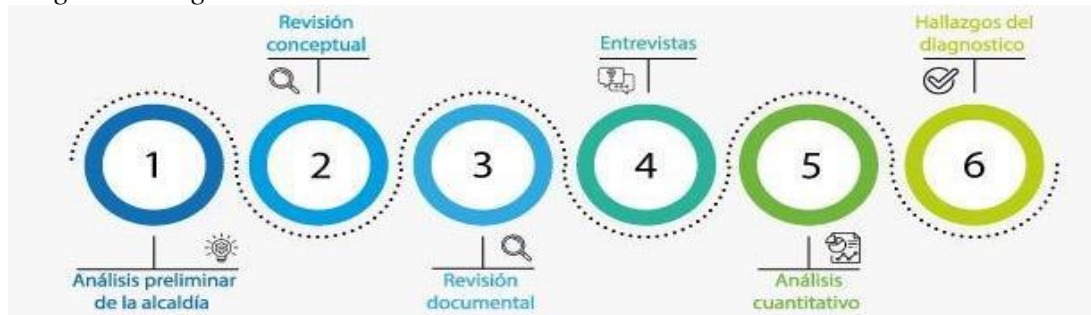
6. Diagnóstico

El primer paso para llevar a cabo este proyecto fue ejecutar un análisis y un diagnóstico del estado de los procesos en los que interviene la Secretaría de Planeación y Política Sectorial del Municipio de Hato Corozal, Casanare con el propósito de generar estrategias de mejora continua.

6.1. Metodología del diagnóstico

En cuanto a la metodología del diagnóstico, se efectuará en seis partes con el objetivo de especificar la información precisa para comprender la condición actual en la que se encuentran los procesos, su normativa, concepto, función y generalidades, con el fin de determinar las posibles causas, dificultades y falencias presentes en cada uno de ellos, asimismo identificar las alternativas de mejora, generar estrategias y adaptar los procesos a las nuevas modificaciones, siempre en busca del mejoramiento continuo de las operaciones. Esta metodología se podrá observar en la *Figura 5*.

Figura 5.
Metodología del diagnóstico



6.2. Análisis preliminar de la Secretaría

En socializaciones con los funcionarios del área de Dirección, Oficina Asesora de Control Interno y la Secretaría de Planeación y Política Sectorial, se hicieron revisiones conceptuales para conocer y comprender la estructura orgánica, funcionamiento, normativa y generalidades no solo de la Alcaldía Municipal sino también de los procesos que intervienen en un ente público. Además, se dio a conocer la metodología y los tipos de contratación que se utilizan en la entidad, la relevancia de la Secretaría de Planeación para el correcto funcionamiento de la Administración y el cumplimiento del Plan de Desarrollo Municipal.

- La secretaría está conformada por banco de proyectos, infraestructura, medio ambiente, Sisbén y MECI.
- Las funciones asignadas para cada área deben cumplir con la normativa establecida por la Constitución y Las Leyes.
- La Secretaría cuenta con un funcionario de libre nombramiento y remoción, 2 funcionarios técnico operativo, un auxiliar administrativo, 8 profesionales, un funcionario de apoyo operativo y 4 operarios.
- Actualmente están contratados 4 funcionarios de nómina y 13 funcionarios por prestación de servicios.
- La contratación que se realiza por prestación de servicios tiene por lo regular un tiempo establecido de 6 meses con posibilidad de prórroga, dependiendo del presupuesto.

6.3 Revisión Conceptual

Formulario Único Reporte de Avances de la Gestión - FURAG

Es una herramienta de reporte de progreso de gestión en línea que sirve como mecanismo para monitorear, evaluar y controlar el desempeño de las entidades de Orden Nacional, así como los avances sectoriales e institucionales en la puesta en práctica de las políticas de desarrollo administrativo. El diligenciamiento de este formulario se realiza conforme a lo establecido en el Decreto 2482 de 2012 en donde se estipulan los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión. (Función Pública, 2018)

Plan de Desarrollo Municipal

El Plan de Desarrollo Municipal es un instrumento de planeación que sirve como guía fundamental para orientar los movimientos de las administraciones municipales durante un periodo de gobierno; Además del diagnóstico financiero. (Plan de Desarrollo, 2015)

Plan Financiero - PF

El Plan Financiero (PF) es un mecanismo de planificación y gestión financiera, que tiene como base las operaciones efectivas para realizar un seguimiento de los gastos, ingresos, financiación y déficit de las entidades pertenecientes al sector público, mediante la elaboración detallada de un diagnóstico y definición de objetivos y estrategias acorde con el Programa Anual de Caja. (Marco Fiscal, 2017)

Plan de Acción

Un Plan de Acción es una lista en donde se verifican los pasos y las tareas que se deben realizar para lograr los objetivos y metas que se han fijado por la alcaldía, siendo muy esencial en el proceso de planeación estratégica, porque mejora la organización y planeación de los proyectos y trabajos en equipo de la administración del municipio de Hato Corozal. (Alcaldía Municipal de Hato Corozal, 2022)

Plan Indicativo - PI

El Plan Indicativo es una herramienta que posibilita la organización y administración estratégica de las actividades de una entidad y sus entidades vinculadas y afines, con el propósito de lograr objetivos conforme a lo establecido en el Plan de Desarrollo Nacional, Plan de Desarrollo

Territorial y la misión de dicha entidad. Esto se ve reflejado en una serie de indicadores con metas cuatrienales y anuales. (Mincomercio, 2017) (Departamento Nacional de Planeación, 2017)

Plan Operativo Anual de Inversiones - POAI

El Plan Operativo Anual de Inversiones es una herramienta que genera un lazo entre el Plan de Desarrollo Territorial y el Sistema Presupuestal, siendo el insumo principal para elaborar Presupuestos de Gastos de Inversión; es decir tiene como objetivo priorizar los proyectos de inversión, registrados en el Banco de Programas y Proyectos de Inversión, clasificados por sectores. (DNP - MHCP, 2017)

Plan de Compras

El Plan de Compras es un instrumento de gestión con la facultad de planear la contratación durante un período de tiempo definido. Es un componente que se integra con el presupuesto municipal, el sistema contable y el Plan de Acción de la organización. (Fondo Nacional de Garantías - FNG, 2022)

Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) es una herramienta que ayuda a esquematizar e integrar los sistemas de gestión de calidad y los sistemas de desarrollo administrativo, con el fin de articularlos con el sistema de control interno de una entidad, de manera que los procesos internos se simplifiquen y sean más eficientes. Opera a través de siete dimensiones con el propósito de implementar el modelo de manera adecuada y sencilla, entre las dimensiones se encuentran: talento humano, direccionamiento estratégico y planeación, gestión

con valores para resultados, evaluación de resultados, información y comunicación, gestión del conocimiento y la innovación; y por último control interno. (Función Pública, 2017)

Modelo Estándar de Control Interno - MECI

El Modelo de Estándar de Control Interno (MECI) es una herramienta que busca orientar el cumplimiento de sus objetivos institucionales y la contribución de estos a los fines esenciales del Estado, aplicando el autocontrol, autorregulación y Autogestión convirtiéndolos en los principios fundamentales aplicables al Sistema de Control Interno. La estructura del MECI se encuentra dividida por dos módulos; Módulo de control de la Planeación y Gestión y Módulo de evaluación y seguimiento que permiten generar la organización indicada para lograr los objetivos. (Minciencias, 2022)

Planeación Estratégica e institucional

La Planeación Estratégica e Institucional es un documento en el que se incluyen los componentes del direccionamiento estratégico de la entidad pública, es decir aquellos que orientan el trabajo institucional. Estos componentes están alineados con en el marco del Plan Nacional de Desarrollo (PND) y serán definidos para un periodo de cuatro años. Bajo este principio, el Gobierno Nacional de Colombia ha establecido que todas las entidades de carácter público deben desarrollar un Plan Estratégico Institucional que garantice planeación, calidad, ejecución, desempeño y seguimiento a su gestión. (Rocancio, 2022)

Esquema de Ordenamiento Territorial - EOT

El Esquema de Ordenamiento Territorial - EOT es una herramienta de planificación que instruye el proceso de ocupación y transformación territorial por medio de la formulación del

Esquema de Ordenamiento Territorial Municipal, con el propósito de asegurar el desarrollo integral del municipio bajo los criterios de igualdad, sostenibilidad y competitividad para así asegurar y garantizar la mejora de la calidad de vida de la población. El municipio integra y proyecta su territorio, sus políticas y sus estrategias con el fin de lograr una relación entre los objetivos establecidos en el Plan de Desarrollo y los procesos de uso y ocupación del territorio. (Alcaldía Municipal de Hato Corozal, s.f.)

Estatuto Orgánico de Presupuesto Municipal y Ley Orgánica de Presupuesto

El Estatuto Orgánico de Presupuesto Municipal conforma el conjunto de normas que constituyen el instrumento y la base fundamental para la elaboración y trámite de aprobación del presupuesto de rentas, recursos de capital, apropiaciones y gastos de la entidad territorial; contiene las fuentes y regula los gastos de funcionamiento y de inversión sectorial; establece los procedimientos para lograr el equilibrio entre ingresos y gastos. (Alcaldía Municipal de Hato Corozal, s.f.)

6.4. Revisión Documental

Con el propósito de conocer detalladamente los procesos en los que interviene la Secretaría de Planeación y Política Sectorial, además de sus respectivas generalidades y normativas, se lleva a cabo una revisión del Manual de Procesos y Procedimientos de la entidad, que es un documento completo y debe ser actualizado continuamente, con el fin de consultar y establecer un método estándar para ejecutar el trabajo de las dependencias, consolidar la normativa y contribuir como guía en la ejecución de los procesos y procedimientos. En la entidad, dicho Manual no se actualiza desde el año 2017, esto genera un problema pues los documentos de consulta no serían idóneos y

no corresponden a la realidad; además, en la actualidad se han hecho modificaciones en el mapa de procesos y se han agregado nuevos procedimientos que aún no se incorporan en el Manual.

Este Manual está compuesto por una introducción, objetivos, plataforma estratégica, normatividad, definiciones, codificación de los documentos del Sistema de Gestión Integrado, caracterización de los procesos y descripción de los procedimientos; asimismo, es posible identificar los veinte subprocesos existentes en la Alcaldía Municipal, englobados en cuatro procesos principales, los cuales son: Procesos Estratégicos, Procesos Misionales, Procesos de Apoyo y Procesos de Evaluación. Enfocándonos en la Secretaría de Planeación y Política Sectorial, se identificó que es responsable de los procesos de Gestión Planeación Estratégica e Institucional, Gestión MECI-Calidad y Gestión de Desarrollo Territorial y Ambiental, los cuales cuentan con veintiuno, catorce y doce procedimientos respectivamente.

Cada proceso cuenta con un cuerpo esquemático de caracterización y descripción de sus procedimientos. La codificación alfanumérica que se le da a cada documento generado por el Sistema de Gestión Integrado de la Alcaldía Municipal de Hato Corozal se compone de dos primeros caracteres que identifican el macroproceso al que pertenece el documento, es decir; “PE” hace referencia al macroproceso Estratégico. Seguido de un guión al medio se identifica la codificación de los procesos, distribuida en caracteres que hacen referencia al subproceso (Gestión Planeación Estratégica e Institucional “GP”) y procedimiento “P” con su respectivo ítem (01) conformando el código PE-GP-P01. Cada procedimiento posee una estructura conformada por: nombre del proceso al que pertenece, nombre del procedimiento, código, dependencia responsable, objetivo, alcance, referente teórico, producto o servicio, normatividad, recursos y descripción de las actividades. A continuación, se especifica cada uno de los procesos y el estado actual en el que se encuentran.

6.4.1. Gestión Planeación Estratégica e Institucional

El objetivo de este proceso es identificar, planificar y administrar planes, programas y proyectos que contribuyan a la misión, visión y metas de la Alcaldía Municipal, teniendo en cuenta la planificación estratégica y la normativa vigente. En el documento se presenta la caracterización de dicho proceso y la descripción de algunos de los procedimientos que pertenecen a este, además de que se describen a detalle un total de cincuenta y un actividades puesto que el Manual se encuentra en proceso de actualización. La Gestión Planeación Estratégica e Institucional con las siglas “GP”, integra los Procesos Estratégicos de la entidad y posee alrededor de veintiún procedimientos.

Tabla 5.

Procedimientos Gestión Planeación Estratégica e Institucional

Procedimientos Gestión Planeación Estratégica e Institucional		
Procedimiento	Descripción	Hallazgos y observaciones
Elaboración del plan de desarrollo municipal	Describe las actividades para la formulación del plan de desarrollo de acuerdo con el programa de gobierno del Alcalde.	<ul style="list-style-type: none"> ● En la normatividad se halla la Ley 388 de 1997 la cual debe ser modificada por la Ley 810 de 2003 debido a una reestructuración en materia de sanciones, actuaciones y otras disposiciones que se dictan. ● Se recomienda incluir la Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial 1454 de 2011. ● En el acuerdo EOT no se especifica el número del acuerdo ni la fecha de aprobación de este. ● Las actividades no poseen una secuencia. ● Se hicieron correcciones documentales debido a la actualización del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, según Decreto N° 1499 de 2017.

Procedimientos Gestión Planeación Estratégica e Institucional

Procedimiento	Descripción	Hallazgos y observaciones
Elaboración del Plan de Acción	Elaborar el Plan de Acción para el Municipio estableciendo las actividades a realizar en la consolidación y aprobación del mismo, de acuerdo con las necesidades de la Entidad.	<ul style="list-style-type: none"> • No se evidencia descripción en la normatividad. • Se debe tener en cuenta en la normatividad el Decreto 612 de 2018, por el cual se fijan directrices para la integración de los planes institucionales y estratégicos al Plan de Acción. • Es recomendable añadir la Ley 152 de 1994 en donde se especifica la ejecución del Plan de Acción (Artículo 26 y Artículo 41). • Verificar el orden de las actividades.
Elaboración del plan Indicativo	Elaborar el plan indicativo mediante el establecimiento de un paso a paso.	<ul style="list-style-type: none"> • Es recomendable añadir la Ley 152 de 1994 en donde se especifica la ejecución del Plan Indicativo (Artículo 29 y Artículo 36). • Agregar a la normatividad la Ley 1955 de 2019. • Las actividades no están descritas de una manera adecuada lo que complica su entendimiento. • Se hicieron correcciones documentales debido a la actualización del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, según Decreto N° 1499 de 2017.
Elaboración plan anual de inversiones	Establece los pasos para la elaboración del Plan Operativo Anual de Inversiones el cual contiene los proyectos de inversión.	<ul style="list-style-type: none"> • El nombre del procedimiento debería ser reestructurado puesto que no coincide con la descripción. • Se recomienda tener en cuenta el Decreto 111 de 1996 que es la compilación de las Leyes que conforman el estatuto orgánico del presupuesto.

Procedimientos Gestión Planeación Estratégica e Institucional

Procedimiento	Descripción	Hallazgos y observaciones
Elaboración Plan Operativo	Es el instrumento que organiza la administración de la Gestión Escolar, el que se enmarcan, los objetivos a conseguir durante la presente gestión y garantizar una gestión de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> Se hicieron correcciones documentales debido a la actualización del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, según Decreto N° 1499 de 2017. Se recomienda incluir la ley orgánica del presupuesto (Artículo 24).
Formulación de proyectos	Es un mecanismo que brinda soporte a los procesos de planeación, presupuesto, seguimiento, control y evaluación de resultados de la inversión pública del Municipio.	<ul style="list-style-type: none"> Procedimiento y actividades en orden, pero se debe verificar la escritura.
Plan Anticorrupción	Formula el plan anticorrupción y de atención al ciudadano de acuerdo con los requerimientos de Ley.	<ul style="list-style-type: none"> Es recomendable añadir el artículo 73 de la Ley 1474 de 2011 en donde se ve reflejado que en todas las entidades públicas debe existir un plan anticorrupción. Agregar a la normatividad el decreto 2641 del 2012 por el cual se reglamentan los artículos 73 y 76 de la Ley 1474 de 2011. Incluir en la normativa el decreto 124 del 2016 por el cual se sustituye el Título IV de la Parte 1 del Libro 2 del Decreto 1081 de 2015, relativo al “Plan

Procedimientos Gestión Planeación Estratégica e Institucional

Procedimiento	Descripción	Hallazgos y observaciones
Atención al Ciudadano	Detalla las actividades para formular un Plan de Atención al Ciudadano de acuerdo con los requerimientos que demande la Ley.	<p>Anticorrupción y de Atención al Ciudadano”.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El objetivo no coincide con el procedimiento. • Se hicieron correcciones documentales debido a la actualización del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, según Decreto N° 1499 de 2017. • Agregar a la normatividad la Ley 1437 de 2011 Por la cual se expide el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo. • Agregar a la normatividad la Ley 1712 de 2014 Por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones.

Los anteriores procedimientos se encuentran comprendidos en el Manual de Procesos y Procedimientos del año 2017. Debido a las modificaciones hechas al mapa de procesos y al anexo de trece nuevos procedimientos al proceso de Gestión Planeación Estratégica e Institucional se hicieron correcciones documentales de acuerdo con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, según Decreto N° 1499 de 2017.

6.4.2. Gestión MECI - Calidad

El objetivo de este proceso es desarrollar, mantener y mejorar el sistema de Gestión de la Calidad y el Modelo Estándar de Control Interno a través del desarrollo de estrategias de capacitación, empoderamiento y acompañamiento a los procesos y subprocesos en la aplicación del modelo de gestión implementado para la Administración Municipal. En el documento no se encuentra la caracterización de dicho proceso ni la descripción de los procedimientos que la integran debido a que fue agregado a los Procesos Estratégicos en el año 2017 después de la última

actualización del Manual. Gestión MECI - Calidad se identifica con las siglas “GM” y contiene alrededor de catorce procedimientos.

6.4.3. Gestión de Desarrollo Territorial y Ambiental

Este proceso tiene como objetivo velar por el cumplimiento de la planificación para el desarrollo territorial del municipio de Hato Corozal, mediante el control y monitoreo a las licencias de urbanización, permiso de usos de suelos, rotura de vías, nomenclatura del municipio y estratificación socioeconómica que permitan un desarrollo integral del municipio. En el documento se registra la caracterización a detalle del proceso y la descripción de sus doce procedimientos, la Gestión de Desarrollo Territorial y Ambiental hace parte de los Procesos Misionales de la Alcaldía Municipal y se identifica con las siglas “GDTA”.

Tabla 6.

Procedimientos Gestión de Desarrollo Territorial y Ambiental

Procedimientos Gestión de Desarrollo Territorial y Ambiental		
Procedimiento	Descripción	Hallazgos y observaciones
Permiso uso de suelos	Es un documento que certifica que el terreno donde se habita o existe un local comercial o de servicios está legalizado.	<ul style="list-style-type: none"> ● El nombre de la dependencia responsable está incompleto. ● Tener en cuenta en la normativa que la Ley 388 de 1997 fue la modificación de la Ley 9 de 1989, la Ley 2 de 1991 y se dictan otras disposiciones. ● En normatividad se encuentra Ley 388 de 1997, la cual fue modificada por La Ley 810 de 2003 en materia de sanciones urbanísticas y algunas actuaciones de los curadores urbanos y se dictan otras disposiciones.

Procedimientos Gestión de Desarrollo Territorial y Ambiental

Procedimiento	Descripción	Hallazgos y observaciones
Permiso rotura de vías	Documento exigido a los particulares para que no puedan afectar el pavimento para realizar mejoras o arreglos de servicios públicos domiciliarios.	<ul style="list-style-type: none"> • En el referente teórico falta mencionar la clasificación de suelo según el ordenamiento del territorio. • Tener en cuenta en la normativa que la Ley 388 de 1997 fue la modificación de la Ley 9 de 1989, la Ley 2 de 1991 y se dictan otras disposiciones. • Incluir la ley 142 de 1994, por la cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios y se dictan otras disposiciones. • Se hicieron correcciones documentales debido a la actualización del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, según Decreto N° 1499 de 2017.
Nomenclatura del municipio	El propósito es asignar a cada predio del Municipio su respectiva nomenclatura, para mantener actualizadas las direcciones de las viviendas y establecimientos, sean estos comerciales o industriales que se van asentando en el Municipio.	<ul style="list-style-type: none"> • Se hicieron correcciones documentales debido a la actualización del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, según Decreto N° 1499 de 2017. • En normatividad se encuentra Ley 388 de 1997, la cual fue modificada por La Ley 810 de 2003 en materia de sanciones urbanísticas y algunas actuaciones de los curadores urbanos y se dictan otras disposiciones. • Se recomienda incluir la Ley 1454 de 2011, por la cual se dictan normas orgánicas sobre ordenamiento territorial y se modifican otras disposiciones. • Es importante verificar los recursos

Procedimientos Gestión de Desarrollo Territorial y Ambiental

Procedimiento	Descripción	Hallazgos y observaciones
Estratificación socioeconómica	Documento que contiene identificación, características de la vivienda, su entorno y contexto urbanístico.	<p>humanos que intervienen en el procedimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El código del procedimiento no es acorde con el proceso. • Se hicieron correcciones documentales debido a la actualización del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, según Decreto N° 1499 de 2017.
Demolición	Es la destrucción de edificios y otras estructuras después de ser autorizada, garantizando que las reparaciones sean realizadas dentro del término, calidad y resistencia definida.	<ul style="list-style-type: none"> • En el alcance del procedimiento no está especificado correctamente la culminación. • Es importante verificar los recursos humanos que intervienen en el procedimiento. • En normatividad considerar el Decreto 1197 de 2016 por el cual se modifica parcialmente el Decreto 1077 de 2015 en lo relacionado con los requisitos de solicitud, modalidades de las licencias urbanísticas, sus vigencias y prórrogas.
Ocupación de Vías públicas, funcionamiento establecimientos comerciales, industriales, institucionales, administrativos y demás servicios que lo requieran	La licencia de Ocupación de Vía Pública se concede a ciudadanos y/o entidades públicas o privadas para efectuar la ocupación de un área concreta de dominio público en calzadas, aceras, plazas, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda incluir la ley 232 de 1995 Por medio de la cual se dictan normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales. • En la normatividad se sugiere incluir la ley por la cual se adoptan medidas y disposiciones para los proyectos de infraestructura de transporte y se conceden facultades extraordinarias. • Incluir la ley 388 de 1997 que establece que se puede posibilitar a los habitantes el acceso a las vías públicas,

Procedimientos Gestión de Desarrollo Territorial y Ambiental

Procedimiento	Descripción	Hallazgos y observaciones
Implementar, organizar y administrar los sistemas de información geográfica.	Se llevan a cabo tareas de almacenamiento, procesamiento, análisis y representación de información que tiene una referencia espacial o geográfica.	<p>infraestructuras de transporte y demás espacios públicos, y su destinación al uso común, y hacer efectivos los derechos constitucionales de la vivienda y los servicios públicos domiciliarios.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● El Decreto 69/2020 mencionado en la normatividad, no es un Decreto perteneciente al país. ● Es recomendable considerar en la normatividad el documento CONPES 4007 de 2020.
Certificaciones de Uso de Suelo	Es un documento que certifica que el terreno donde se habita o existe un local comercial o de servicios está legalizado.	<ul style="list-style-type: none"> ● Se hicieron correcciones documentales debido a la actualización del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, según Decreto N° 1499 de 2017. ● Incluir la resolución 170 de 2009 Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial “Por la cual se adoptan medidas para la conservación y protección de los suelos en el territorio nacional”. ● Se recomienda en la normatividad Incluir el Decreto 879 de 1998, «Por el cual se reglamentan las disposiciones referentes al ordenamiento del territorio municipal y distrital y a los planes de ordenamiento territorial»
Licencia	Es la autorización previa	<ul style="list-style-type: none"> ● Decreto 097 de 2006 por el cual se reglamenta la expedición de licencias

Procedimientos Gestión de Desarrollo Territorial y Ambiental

Procedimiento	Descripción	Hallazgos y observaciones
Urbanización	para ejecutar en uno o varios predios localizados en suelo urbano, la creación de espacios públicos y privados, así como las vías públicas y la ejecución de obras de infraestructura de servicios públicos domiciliarios que permitan la adecuación, dotación y subdivisión de estos terrenos para la futura construcción de edificaciones con destino a usos urbanos, de conformidad con el Plan de Ordenamiento Territorial.	urbanísticas en suelo rural y se expiden otras disposiciones. <ul style="list-style-type: none"> • Tener en cuenta en normatividad el Decreto 1203 de 2017 por medio del cual se modifica parcialmente el Decreto 1077 de 2015 y se reglamenta la Ley 1796 de 2016, en lo relacionado con el estudio, trámite y expedición de las licencias urbanísticas. • En normatividad se encuentra Ley 388 de 1997, la cual fue modificada por La Ley 810 de 2003 en materia de sanciones urbanísticas y algunas actuaciones de los curadores urbanos y se dictan otras disposiciones. • Tomar en consideración el Decreto 1469 de 2010 por el cual se reglamentan las disposiciones relativas a las licencias urbanísticas y se expiden otras disposiciones.
Licencia parcelación	Es la autorización previa para ejecutar en uno o varios predios localizados en suelo rural y suburbano, la creación de espacios públicos y privados, y la ejecución de obras para vías públicas que	<ul style="list-style-type: none"> • En el alcance del procedimiento no está bien especificado el inicio. • En la normatividad se hace mención del Decreto 305/2006, de 18 de julio, pero dicho Decreto no es aplicable en el país. • En la normatividad se recomienda incluir el decreto 97 del 2006 por el cual se reglamenta la expedición de licencias urbanísticas en suelo rural y se expiden otras disposiciones.

Procedimientos Gestión de Desarrollo Territorial y Ambiental

Procedimiento	Descripción	Hallazgos y observaciones
	<p>permitan destinar los predios resultantes a los usos permitidos por el Plan de Ordenamiento Territorial</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Incluir el decreto 1783 de 2021 por el cual se modifica parcialmente el Decreto 1077 de 2015 Único Reglamentario del Sector Vivienda, Ciudad y Territorio, en lo relacionado con el estudio, trámite y expedición de las licencias urbanísticas y se dictan otras disposiciones.
<p>Licencias de subdivisión</p>	<p>Es la autorización previa para dividir uno o varios predios ubicados en suelo rural, urbano o de expansión urbana, de conformidad con lo dispuesto en el Plan de Ordenamiento Territorial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Tomar en consideración el Decreto 1077 de 2015 por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Vivienda, Ciudad y Territorio. ● En cuanto al referente teórico el nombre no corresponde al procedimiento; además, se podrían mencionar las modalidades de subdivisión.
<p>Licencias de construcción</p>	<p>Es un permiso que se otorga para permitir el avance de una construcción. Dicho aval debe ser dado por un ente gubernamental que da viabilidad al proyecto teniendo en cuenta zona, área a construir, mecanismos de construcción y estudios previos como lo son el</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Incluir en la normatividad la ley 1469 del 2010 Por el cual se reglamentan las disposiciones relativas a las licencias urbanísticas; al reconocimiento de edificaciones; a la función pública que desempeñan los curadores urbanos y se expiden otras disposiciones ● Se hicieron correcciones documentales debido a la actualización del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, según Decreto N° 1499 de 2017.

Procedimientos Gestión de Desarrollo Territorial y Ambiental

Procedimiento	Descripción	Hallazgos y observaciones
	estudio de suelos y el estudio estructural.	

6.5. Entrevistas

Continuando con el orden establecido en la metodología del diagnóstico, el paso 4 corresponde a una serie de entrevistas que se realizaron a los funcionarios de la Secretaría de Planeación y Política Sectorial involucrados en los procesos, comenzando por el secretario de oficina, el profesional encargado de MECI - Calidad, el profesional encargado de Desarrollo Territorial (infraestructura) y la profesional encargada de Medio Ambiente, todo esto con el propósito de conocer a detalle los procedimientos y actividades realizadas por los funcionarios.

Las entrevistas fueron elaboradas de manera estructurada y con preguntas abiertas acorde al cargo que desempeña cada profesional (Ver apéndice A, B, C y D), con el objetivo de afianzar conceptos contenidos en la Administración Pública, conocer el funcionamiento de la entidad, detallar las actividades que llevan a cabo los funcionarios, relacionar lo establecido en el Manual de Procesos y Procedimientos con lo que se lleva a cabo de manera efectiva en la entidad y evaluar el desempeño con el aporte de los profesionales de cada área, identificando falencias y errores presentes en cada uno de los procesos. A continuación, se presenta el análisis desarrollado para las entrevistas.

Los cuatro profesionales coinciden en que existen varias falencias y errores en los procedimientos que integran estos procesos debido a la falta de control y seguimiento, a que

algunas de las actividades comprendidas dentro del Manual de Procesos y Procedimientos no son claras, falta documentación o no están acorde con las labores que cada uno desempeña en su área, viéndose reflejado que en ocasiones deben hacer trabajos que no les corresponden o adquirir responsabilidades y compromisos que ni siquiera hacen parte de la Secretaría de Planeación y Política Sectorial. Uno de los aspectos más importantes que se mencionaron es la normativa utilizada, puesto que debe ser precisa y actualizada constantemente, ya que todo lo que se lleve a cabo puede tener implicaciones legales y dado que la normativa ha cambiado en los últimos años y la documentación es antigua, no es una fuente confiable y no puede ser una guía para los procesos.

Adicionalmente, no se cuenta con un control a la correspondencia debido a la falta de herramientas que faciliten conocer el estado de dicha correspondencia para agilizar las operaciones de esta acción de manera rápida y efectiva, además de notificar oportunamente a los empleados el próximo plazo para dar respuesta a las solicitudes, oficios, derechos de peticiones y otras solicitudes emitidas por la comunidad y los diferentes entes dentro del tiempo establecido por la Ley.

Otra de las problemáticas mencionadas es el estado del archivo general, este se encuentra sin espacio para almacenar más documentos debido a que existen carpetas documentales que superan los años estipulados por la Ley para su conservación en medio físico. La situación anterior conlleva a que en la oficina se presente un desorden visual por toda la documentación que no se puede almacenar y que ubicada en lugares inadecuados como sillas, pisos y escritorios, generando inconvenientes en el ambiente laboral e incluso con la posibilidad de ocasionar o provocar accidentes.

6.6. Análisis Cuantitativo

6.6.1. Evaluación Independiente Sistema de Control Interno

Teniendo en cuenta el Decreto 1499 de 2017, se crea un solo Sistema de Gestión y se alinea con el Sistema de Control Interno. El Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, es una herramienta que permite hacer una revisión al Sistema de Control Interno de manera global y permite que el Jefe de Control Interno o su adjunto presenten un informe de auditoría independiente de manera semestral.

Esta evaluación independiente (Ver apéndice E) cuenta con una pestaña que desarrolla la estructura para evaluar el estado de Sistema de Control Interno, la cual se desagrega en Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación; y Actividades de Monitoreo. Además, cuenta con una hoja de análisis en la cual se consolidan los resultados para cada componente evaluado y una hoja de conclusiones que permite establecer el estado de control interno y la información a partir de la cual se definen las acciones de mejora correspondientes. La estructura del diligenciamiento es la siguiente:

Figura 6.

Estructura de medición del Sistema de Control Interno

Columna	Descripción
Componente del MECI asociado	Esta columna define los componentes del MECI.
Lineamiento General por Componente	En esta columna establece el lineamientos general para cada uno de los componentes del MECI
Requerimiento Asociado al Componente	Se muestran una serie de preguntas con 3 opciones de respuesta así: 1. SI 2.NO 3. EN PROCESO
Evidencia de Seguimiento al Control	Establezca actividades adelantadas de aplicación del documento o elemento antes identificado (esto cuando se responde SI o bien EN PROCESO)

Una vez que se completa el diligenciamiento del formato de medición del Sistema de

Control Interno se generan los resultados, los cuales se evalúan en función de los criterios desarrollados.

Figura 7.
Análisis de resultados

Clasificación	Observaciones del Control
Mantenimiento del Control	Existe requerimiento pero se requiere actividades dirigidas a su mantenimiento dentro del marco de las líneas de defensa.
Oportunidad de Mejora	Se encuentra en proceso, pero requiere continuar con acciones dirigidas a contar con dicho aspecto de control
Deficiencia del Control	No se encuentra el aspecto por lo tanto la entidad deberá generar acciones dirigidas a que se cumpla con el requerimiento .

De acuerdo con el análisis de resultados (Ver apéndice E, hoja 3) para la toma de decisiones se observa un nivel de cumplimiento del 79% para el componente Ambiente de Control, 70% para Evaluación del Riesgo, 50% para Actividades de Control, 71% para Información y Comunicación y 70% para Actividades de Monitoreo, generando como resultado un nivel de cumplimiento del 68% en el Sistema de Control Interno de la entidad.

Teniendo en cuenta los resultados anteriores, el Sistema de Control Interno de la Alcaldía de Hato Corozal - Casanare requiere ser fortalecido en todos sus componentes; para ello, es necesario que cada una de las actividades y estrategias del Sistema estén debidamente documentadas e implementadas correctamente, facilitando el seguimiento y evaluación en el momento en que sea pertinente. Para cumplir con este propósito es fundamental fortalecer los requerimientos asociados a los componentes y establecer responsabilidades en cada uno de ellos; además se requiere un mayor compromiso de la Alta Dirección, de los líderes de los programas y procesos, de los grupos de trabajo y de los servidores de la Administración Municipal.

Así mismo es fundamental promover aquellas actividades encaminadas a fortalecer el autocontrol en la institución, ya que en este aspecto todavía hay debilidades considerables, que de resolverse le aportarán mucho a mejorar el Sistema de Control Interno.

6.6.2. Correspondencia vencida

Llevando a cabo una revisión independiente de la correspondencia recibida por la Secretaría de manera presencial y electrónica con el propósito de determinar las peticiones que no obtuvieron respuesta dentro del tiempo establecido por la Ley, se efectuó un análisis desde el mes de diciembre de 2021 al mes de febrero de 2022.

De manera presencial se radicaron 92 peticiones correspondientes al 33.45% del total recibidas por la Secretaría (Ver apéndice F), entre las que se encuentran: solicitud certificado de estratificación, solicitud certificado uso del suelo, informe especial de policía, solicitud de información, solicitud concepto estructural, derecho de petición, seguimiento a solicitud, solicitud individualización rural, solicitud licencia de subdivisión, otras solicitudes y otros; siendo solicitud certificado de estratificación la de mayor cantidad de ingreso.

Tabla 7.

Revisión de correspondencia presencial

OBSERVACIÓN		CANTIDAD	PORCENTAJE (%)
Petición con	Respuesta a tiempo	53	57,61%
respuesta	Respuesta atrasada	11	11,96%
Petición sin respuesta		28	30,43%
TOTAL		92	100%

El total de correspondencia radicada y con respuesta a tiempo del rango de meses mencionado anteriormente es de 57.61%, respuesta atrasada de 11.96% y petición sin respuesta

30.43%. Cabe resaltar que el proceso de ingreso y radicado se realiza en una oficina diferente a la oficina de Planeación, en donde se registra la fecha y el número de radicado de toda la correspondencia que llega a la Administración Municipal, posteriormente se hace un filtro y se remiten las peticiones a la secretaría correspondiente. La correspondencia que pertenece a la Secretaría de Planeación y Política Sectorial, al ser recibida se le asigna un radicado adicional y se registra en un libro de manera manual para luego distribuirla a los profesionales encargados del tema y dar una pronta respuesta.

De manera electrónica se recibieron y se radicaron 183 peticiones desde el mes de diciembre de 2021 al mes de febrero de 2022, correspondientes al 66.55% del total recibidas, dichas peticiones llegan directamente al correo de la Secretaría, se imprimen, se asigna un radicado y se redirige a los profesionales encargados del tema con el fin de dar una pronta respuesta. Esta información se registra en un libro con la fecha de entrada a la dependencia y el radicado, pero no se especifica la fecha en la que se le da respuesta a la petición, por tal motivo no es posible llevar un control de la cantidad de días que se tarda en dar respuesta, ni conocer el número de correspondencia con y sin respuesta. Es importante tener en cuenta que se recibe más correspondencia de manera electrónica desde lo acontecido por la emergencia sanitaria.

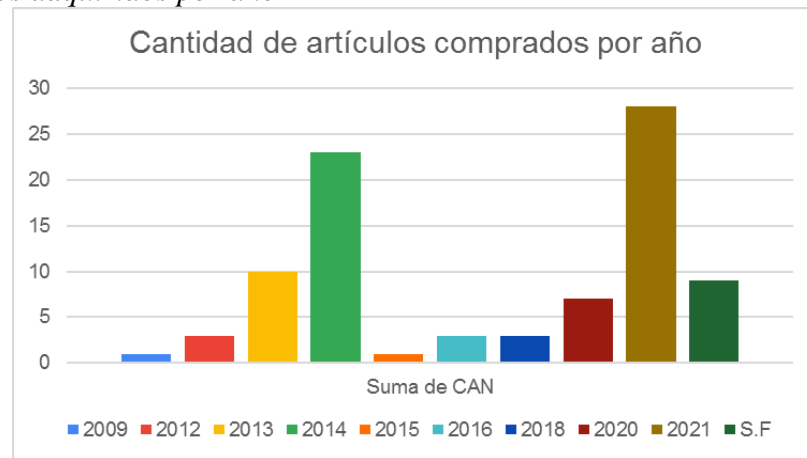
6.6.3. Inventario existente

La Secretaría de Planeación y Política Sectorial dispone de 89 elementos muebles e inmuebles, los cuales corresponden al inventario de dicha dependencia para el funcionamiento de la misma, cabe resaltar que la última actualización de este inventario fue en marzo de 2021. Analizando el inventario (Ver apéndice G), se evidencia que en el transcurso de los años se han ido adquiriendo diferentes elementos tecnológicos, materiales de apoyo, muebles y enseres que

permiten el desarrollo adecuado de los procesos de la Secretaría. En la *Figura 8* se ve reflejada la cantidad de artículos adquiridos desde el año 2009 hasta el año 2021 y algunos artículos que no especifican la fecha en el documento.

Figura 8.

Cantidad de artículos adquiridos por año



Todos los artículos adquiridos durante este periodo de tiempo generaron un total de gastos de inversión de \$218.966.884, siendo el año 2021 el de mayor número de elementos comprados a comparación de los demás años con un total de \$62.431.133 correspondiente al 32.6%, seguido por el año 2013 con un valor de \$51.798.980 correspondiente al 27% (Ver apéndice G).

6.6.4. Evaluación de condiciones iniciales

Con el fin de culminar el diagnóstico de los procesos en los que interviene la Secretaría, se efectúa una evaluación de condiciones iniciales sugerida por la metodología centrada en el análisis y rediseño de los procesos operativos de Ortiz Pimiento, N. y Serrano Gómez, L. en su libro "Mejoramiento de Procesos para Empresas Prestadoras de Servicios", en donde se presentan modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño con el propósito de incrementar la eficiencia operativa de los mismos (Serrano Gómez & Ortiz Pimiento, 2013). Dicha metodología

cuenta con un cuestionario que se desglosa en siete aspectos principales, los cuales son: procesos, servucción, ambiente de trabajo, talento humano, cliente, sistema de información y mejora, conformando un total de 43 preguntas, las cuales son calificadas en una escala de valoración de 0 a 4 (Ver apéndice H), todo esto con el objetivo de evaluar la participación de la Secretaría en los procesos de Gestión Planeación Estratégica e Institucional, Gestión MECI-Calidad y Gestión de Desarrollo Territorial y Ambiental.

Para el análisis de esta evaluación es importante tener en cuenta que si el nivel de cumplimiento es mayor al 70% es posible continuar con la siguiente fase de la metodología propuesta para la mejora de los procesos, en caso contrario de qué nivel de cumplimiento sea menor no se avanza a la siguiente fase, pero se podrían analizar aquellos aspectos que debilitan de manera significativa los procesos.

Tabla 8.
Evaluación de condiciones iniciales

CARACTERÍSTICAS POR EVALUAR	Si	No	Valoración		
			0-4	%	
Procesos				75%	
1 Existe un enfoque basado en procesos	X		4	100%	
2 Los procesos de la organización están identificados	X		4	100%	
3 Los procesos son planeados con base en los lineamientos estratégicos de la organización	X		3	75%	
4 Los procesos están documentados de manera adecuada		X	2	50%	
5 Los procesos son ejecutados teniendo en cuenta la programación realizada	X		3	75%	
6 Existen responsables de medir los procesos	X		4	100%	
7 Los procesos se controlan		X	1	25%	
Servucción (Producción de Servicio)				50%	
8 La organización cuenta con los recursos necesarios para prestar los servicios de manera controlada		X	0	0%	
9 Se cuenta con un sistema de servucción con la capacidad requerida de acuerdo a la demanda	X		1	25%	
10 La tecnología utilizada para garantizar un servicio de calidad es la adecuada		X	2	50%	

	CARACTERÍSTICAS POR EVALUAR	Si	No	Valoración	
				0-4	%
11	La prestación del servicio se realiza según parámetros planeados y programados con antelación	X		3	75%
12	La organización cuenta con planes de contingencia para ampliar su capacidad de servicio y responder a una demanda superior	X		3	75%
13	Se cuenta con indicadores para realizar seguimiento y evaluación a la prestación del servicio en pro de mejorar sus operaciones	X		3	75%
Ambiente de trabajo				63%	
14	La organización presenta orden y aseo en sus instalaciones		X	2	50%
15	Existe un ambiente de trabajo acorde para prestar un buen servicio	X		4	100%
16	Se realizan programas de mantenimiento y control de las herramientas, equipos, software, etc., para prestar el servicio	X		3	75%
17	La planta física, los procesos y los equipos están diseñados para procurar un ambiente seguro para el personal de la organización		X	2	50%
18	La organización tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, etc.)		X	1	25%
19	Existe una clara comprensión de las interacciones entre los seres humanos y los elementos del sistema (ergonomía), buscando optimizar el bienestar del personal y el rendimiento de la institución	X		3	75%
Talento humano				71%	
20	Existe un compromiso con los procesos por parte del personal de la organización	X		4	100%
21	Se capacita el personal involucrado en el desarrollo del proceso	X		3	75%
22	Se cuenta con manuales de funciones y de procedimientos escritos, conocidos y acatados por todo el personal	X		3	75%
23	El personal reconoce la importancia del enfoque en procesos y el aporte de sus funciones para prestar un buen servicio	X		4	100%
24	Se realizan programas de inducción y reinducción al personal involucrado en los procesos		X	2	50%
25	Se realizan evaluaciones de desempeño al personal involucrado en cada proceso y se permite mejorar a partir de sus hallazgos		X	0	0%
26	Se cuenta con una base de datos de los funcionarios de la organización	X		4	100%
Usuario				35%	
27	Existe un programa de servicio al ciudadano, claramente establecido	X		2	50%
28	Se resuelven los problemas y las quejas de los usuarios de manera oportuna		X	2	50%
29	Se hace seguimiento a los ciudadanos de manera continua		X	0	0%
30	Se aplican instrumentos de medición (solicitudes de mejoramiento) para evaluar el nivel de satisfacción		X	1	25%
31	Se utilizan diversos mecanismos para mejorar continuamente la satisfacción del usuario	X		2	50%

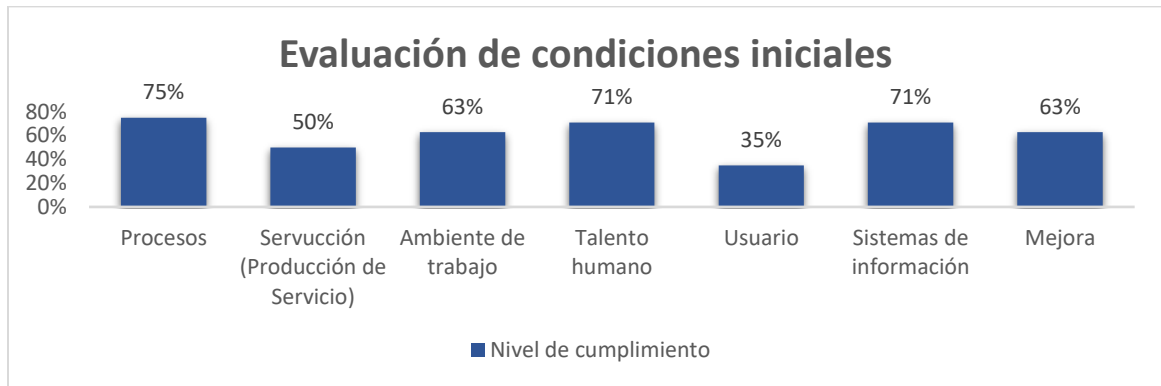
CARACTERÍSTICAS POR EVALUAR		Si	No	Valoración	
				0-4	%
Sistemas de información				71%	
32	Se utilizan herramientas para la recolección, análisis y control de la información en las diferentes áreas	X		3	75%
33	Cuenta con sistemas de información en toda la cadena de valor, que faciliten la actuación constante del sistema	X		3	75%
34	El sistema de información de la organización está diseñado para satisfacer los requerimientos de todos los departamentos en forma oportuna y confiable		X	2	50%
35	Los equipos y software con que cuenta la organización hacen que se maneje adecuadamente la información existente	X		3	75%
36	El personal de la organización está capacitado y maneja de manera adecuada y eficiente los sistemas de información	X		3	75%
37	La información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil y es usada para la toma de decisiones	X		3	75%
Mejora				63%	
38	Se han fijado objetivos estratégicos conducentes al mejoramiento de procesos y estos son tenidos en cuenta en la realización de las actividades	X		3	75%
39	Se tienen en cuenta los indicadores clave de la organización para realizar el proceso de mejora	X		3	75%
40	La organización ha realizado mejoras parciales o eventuales a los procesos	X		3	75%
41	Se realiza seguimiento a los procesos de servicio prestados por la organización en pro del mejoramiento de estos	X		2	50%
42	La organización cuenta con un plan de acción para el mejoramiento de sus procesos conocido por todo el personal		X	1	25%
43	Existe una metodología clara para llevar a cabo el mejoramiento de los procesos de la organización	X		3	75%
Porcentaje del nivel de cumplimiento				65,12%	61%

Para hallar el porcentaje de cumplimiento se tiene en cuenta la cantidad de respuestas positivas que se obtuvo en la evaluación, este valor se divide entre el total de preguntas realizadas obteniendo así un análisis de las condiciones iniciales. Aplicando el procedimiento anterior, se obtuvo un nivel de cumplimiento del 65,12% por lo cual no es posible continuar con la siguiente fase de la metodología, pero se logra conocer las condiciones iniciales en las que se encuentran los procesos en los que interviene la Secretaría de Planeación y Política Sectorial, además de identificar algunas de las falencias que existen en ellos para poder realizar acciones correctivas

con el objetivo de aumentar la eficiencia y la eficacia de la entidad. De manera general se evidencia un nivel de cumplimiento de 61% donde los aspectos con mayor porcentaje son procesos con 75%, talento humano y sistemas de información con un 71% como se evidencia en la *Figura 9*.

Figura 9.

Evaluación de condiciones iniciales



El aspecto con el nivel de cumplimiento y desempeño de 35% es el usuario, viéndose reflejado un grado muy bajo de madurez debido a que no tienen presente la satisfacción de este, no se realiza un seguimiento a los ciudadanos de manera continua, no se resuelven los problemas y las quejas de los usuarios de manera oportuna y no cuentan con los adecuados instrumentos de medición para evaluar el nivel de satisfacción.

6.6.5. Análisis y priorización de problemas

En base a los hallazgos encontrados en el diagnóstico efectuado a los procesos en los que interviene la Secretaría de Planeación y Política Sectorial, se toma la decisión de utilizar un sistema de priorización y solución de problemas (Matriz GUT) con el fin de listar una serie de problemas u oportunidades y luego categorizarlos de acuerdo con tres criterios para priorizarlos, los cuales son: Gravedad, Urgencia y Tendencia.

Para llevar a cabo esta priorización se deben tener en cuenta tres pasos: lista de los problemas, puntuación de los problemas y por último clasificación de los problemas. Después de crear la lista, se debe asignar una puntuación entre la escala de 1 a 5 a cada uno de los factores de la lista, esto significa categorizarlos según su importancia, urgencia y tendencias como se muestra en la *Figura 10*.

Figura 10.*Factores de priorización Matriz GUT*

Puntos	Gravedad	Urgencia	Tendencia
1	Sin gravedad	Puede esperar	No cambiará
2	Poco grave	Poco urgente	Empeorará a LP
3	Grave	Urgente, atención CP	Empeorará a MP
4	Muy serio	Muy urgente	Empeorará a CP
5	Extremadamente grave	Atención inmediata	Empeorará rápidamente

Cada uno de los factores de priorización de la Matriz GUT, cuenta con unos criterios de valoración los cuales poseen una determinada descripción como se muestra en la *Figura 11*.

Figura 11.*Criterios de valoración matriz GUT*

PUNTUACIÓN	CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
GRAVEDAD		
1	Sin gravedad	Daños leves
2	Poco grave	Daños mínimos
3	Grave	Daños regulares
4	Muy serio	El problema puede causar grandes daños a la empresa
5	Extremadamente grave	Si no se prioriza el daño puede ser irreversible
URGENCIA		
1	Puede esperar	No hay prisa en resolver el problema
2	Poco urgente	Son más urgentes que el anterior, pero pueden esperar
3	Urgente, atención CP	Necesitan solución lo antes posible
4	Muy urgente	Cuanto más temprano se solucionen mejor
5	Atención inmediata	Actuar inmediatamente sobre el problema
TENDENCIA		
1	No cambiará	Nada acontece, incluso el problema puede desaparecer
2	Empeorará a LP	El problema tiende a aumentar lentamente
3	Empeorará a MP	El problema permanece y no se hace nada al respecto
4	Empeorará a CP	El problema está sensible a empeorar
5	Empeorará rápidamente	Se hace imprescindible actuar ahora mismo

Una vez calculada la puntuación, se deben clasificar los problemas en orden de

priorización, primero se multiplica $G \times U \times T$, obteniendo un valor de 1 a 125, posteriormente se deben ordenar teniendo en cuenta que el primer valor debe ser el más alto y así hasta el último valor, el valor más bajo (Ver apéndice I). A partir de esta clasificación, se podrá tener una idea de lo que se debe hacer. Para ello, se realiza un análisis final y se establece un plan de mejora. Los resultados de la aplicación de la matriz organizados de manera descendente se muestran en la *Figura 12*.

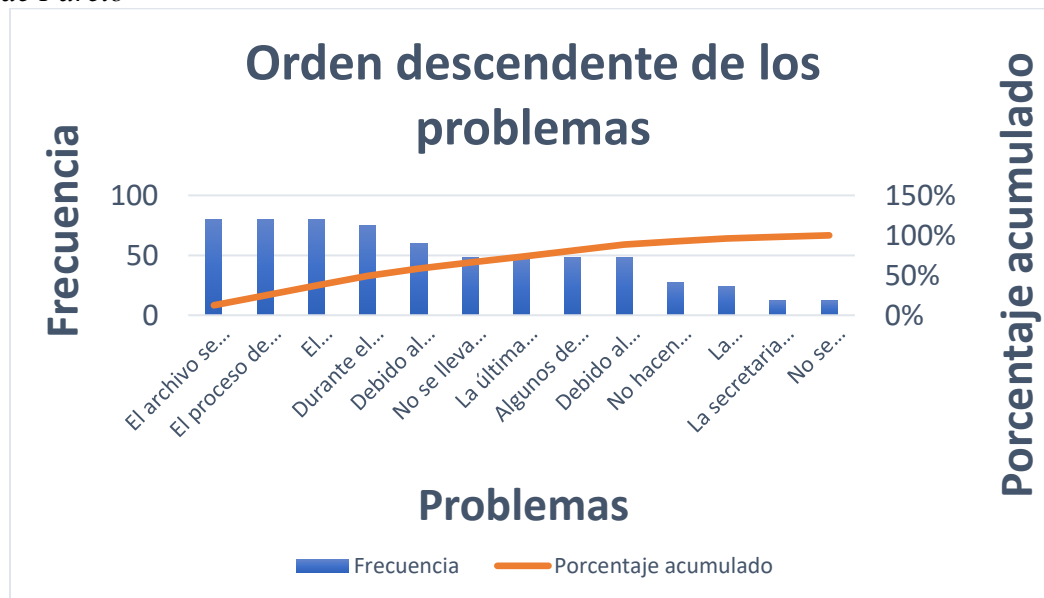
Figura 12.
Matriz GUT

MATRIZ GUT					
Ranking	Problemas	Gravedad	Urgencia	Tendencia	Puntuación
1°	El archivo se encuentra sin espacio debido a documentos que superan los años estipulados por la Ley para su conservación en medio físico.	Extremadamente grave	Muy urgente	Empeorará a CP	80
6°	El proceso de Gestión MECI - Calidad no se encuentra caracterizado ni comprendido en el manual.	Extremadamente grave	Muy urgente	Empeorará a CP	80
8°	El normograma de los procesos y procedimientos no se encuentra actualizado.	Muy serio	Atención inmediata	Empeorará a CP	80
12°	Durante el tiempo de estudio el 11,96% de la correspondencia estaba con respuesta atrasada, mientras que el 30,43% estaba sin respuesta.	Extremadamente grave	Atención inmediata	Empeorará a MP	75
9°	Debido al poco espacio en el archivo la oficina se encuentra desordenada, con carpetas y cajas a su alrededor puesto que tampoco disponen de un archivo dentro de la oficina.	Extremadamente grave	Urgente, atención CP	Empeorará a CP	60
2°	No se lleva un control adecuado del estado de la correspondencia que llega al área de la secretaria de planeación.	Muy serio	Muy urgente	Empeorará a MP	48
4°	La última actualización del manual de procesos y procedimientos fue realizada en el año 2017	Muy serio	Muy urgente	Empeorará a MP	48
5°	Algunos de los procesos presentes en el manual de procesos y procedimientos no cuentan con una actualización de sus actividades y poseen errores en su estructura	Grave	Muy urgente	Empeorará a CP	48
11°	Debido al cumplimiento de vida útil de algunos artículos del inventario que se usan constantemente, se presentan retrasos puesto que su funcionamiento es más lento.	Grave	Muy urgente	Empeorará a CP	48
3°	No hacen seguimiento a los problemas que puedan afectar el cumplimiento de sus procesos, procedimientos, programas o proyectos a cargo.	Grave	Urgente, atención CP	Empeorará a MP	27
13°	La documentación del proceso de gestión planeación estratégica e institucional no tiene en cuenta los nuevos procedimientos implementados.	Grave	Muy urgente	Empeorará a LP	24
7°	La secretaria no cuenta con un organigrama donde se especifiquen las diferentes áreas en las que se divide.	Grave	Poco urgente	Empeorará a LP	12
10°	No se encuentran estandarizados y documentados los requerimientos solicitados para las licencias, certificaciones y demás.	Poco grave	Urgente, atención CP	Empeorará a LP	12

En base a los resultados obtenidos se lleva a cabo una socialización con el secretario de la oficina, quien teniendo en cuenta el puntaje que otorga la matriz y lo importante para el mejoramiento del trabajo de la secretaría, selecciona los problemas que necesita resolver, con el propósito de comenzar a trabajar en la formulación de las propuestas de mejora.

Para visualizar y analizar mejor los problemas planteados en la matriz, fue útil construir un diagrama de Pareto *Figura 13*, con el propósito de clasificar las dificultades de mayor a menor teniendo en cuenta la frecuencia de ocurrencia, para así mismo darle prioridad a las problemáticas que necesitan una rápida mejora para perfeccionar el servicio.

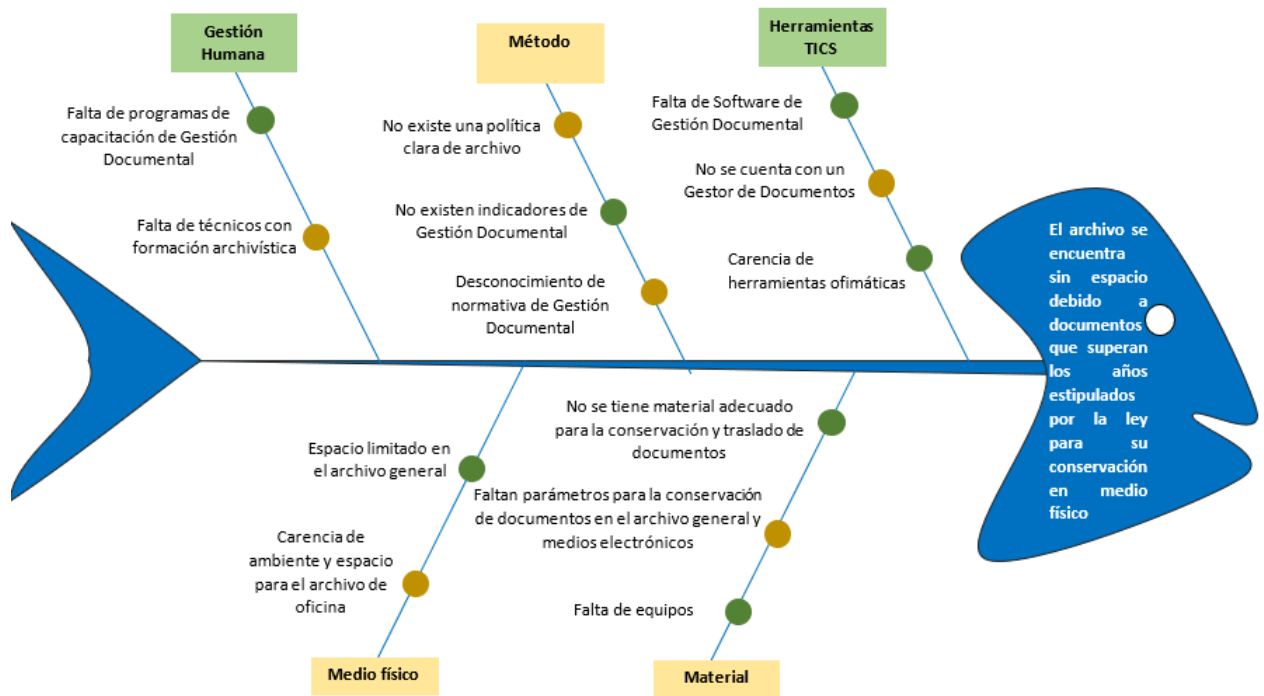
Figura 13.
Diagrama de Pareto



Luego de clasificar las dificultades de mayor a menor afectación teniendo en cuenta la frecuencia de ocurrencia, se emplea la herramienta de causa efecto o diagrama de Ishikawa *Figura 14*, herramienta que ayuda a identificar las causas raíz de un problema mediante el análisis de todos los factores que intervienen en el funcionamiento del proceso.

La dificultad de mayor afectación es el archivo de la oficina, ya que se encuentra sin espacio debido a documentos que superan los años estipulados por la Ley para su conservación en medio físico, todo esto generado por una inadecuada gestión documental.

Figura 14.
Diagrama de Ishikawa



6.7. Hallazgos del diagnóstico

En esta fase del diagnóstico se agrupan las diferentes problemáticas, posibles causas, dificultades y falencias presentes en cada uno de los procesos en los que interviene la Secretaría, los cuales provocan reproceso, poca efectividad en el desarrollo, disminución en la eficiencia y eficacia en el funcionamiento general de la oficina de Planeación.

1. La última actualización del manual de procedimientos de la entidad fue realizada en el año 2017. Debido a una actualización del mapa de procesos de la entidad, en el manual no se incluyen algunos procesos y procedimientos que se anexaron después

de esta fecha, viéndose evidente la falta de caracterización de uno de los procesos y la descripción de los procedimientos que la integran.

2. En gran parte del documento se encuentran inconsistencias y errores, algunas actividades no poseen una secuencia y por tal motivo se dificulta su entendimiento, los referentes teóricos están incompletos o no son los correctos en algunos casos, los recursos humanos que intervienen en los procedimientos no son los adecuados y algunos de los alcances no están especificados.

3. La normatividad presente en los manuales, la cual rige los procesos en los que interviene la secretaría se encuentra desactualizada, no se ajusta en las modificaciones actuales aplicadas a las Leyes o es incorrecta.

4. Las actividades comprendidas en los procedimientos no cuentan con un diagrama de precedencia. Además, existen errores en la codificación de los procedimientos.

5. No se encuentran estandarizados y documentados los requerimientos solicitados para las licencias, certificaciones y demás.

6. El sistema de control interno de la Entidad cuenta con un nivel de cumplimiento del 68%, por lo cual requiere ser fortalecido en todos sus componentes.

7. Es necesario que las actividades y estrategias del sistema de control interno de la entidad estén debidamente documentadas para facilitar su seguimiento y evaluación.

8. El mayor nivel de cumplimiento de los componentes que conforman el sistema de control interno de la entidad, son ambiente de control con un 79% e información y comunicación con un 71%.

9. Las actividades de control tienen un 50% de nivel de cumplimiento debido a que en la entidad no ha actualizado los procesos, procedimientos, políticas de operación, instructivos, manuales u otras herramientas para garantizar la aplicación adecuada de las principales actividades de control.

10. La evaluación del riesgo tiene un 70% de cumplimiento debido a que el monitoreo es deficiente en parte de la estructura administrativa del municipio.

11. En la gran mayoría de los componentes del sistema de control interno se requiere una mayor vinculación de la alta dirección para la operatividad de las líneas de defensa.

12. Las actividades de monitoreo cuentan con un nivel de cumplimiento del 70% debido a la falta de acciones para superar las dificultades.

13. El 33.45% de la correspondencia se recibe de manera presencial mientras que de manera electrónica se reciben 66.55% de peticiones.

14. No se lleva un control de estado en el que se encuentra las peticiones o solicitudes recibidas por la secretaría, debido a que no cuentan con un sistema ofimático que priorice el tiempo de respuesta.

15. La Secretaría no posee una estructura general o un organigrama donde se especifique el departamento o las áreas de las cuales es responsable la oficina.

16. El proceso de ingreso y radicado se realiza en una oficina diferente a la oficina de Planeación, en donde se recibe toda la correspondencia que llega a la Administración Municipal, posteriormente se hace un filtro y se remiten las peticiones a la secretaría correspondiente. La correspondencia que pertenece a la Secretaría de Planeación y Política Sectorial, al ser recibida se le asigna un radicado adicional.

17. El control de la correspondencia se realiza de manera manual, utilizando un libro en donde se registran datos como fecha de ingreso, tipo de solicitud o petición, el nombre de la persona que entrega y que recibe, pero no se registra la fecha en la que se dio respuesta a la petición, por tal motivo no se lleva un adecuado control de la correspondencia que ingresa a la secretaría ni el tiempo que se demora en dar respuesta teniendo en cuenta lo establecido por la Ley.

18. El 11.96% de la correspondencia tiene respuesta atrasada, mientras que el 30.43% está sin respuesta. Cabe resaltar que esta fue la correspondencia recibida de manera física.

19. Algunos artículos pertenecientes al inventario de bienes muebles e inmuebles, específicamente los tecnológicos ya cumplieron con su tiempo de vida útil, por tal motivo su uso continuó ralentiza el funcionamiento y la efectividad de su labor.

20. El archivo de la Secretaría se encuentra sin espacio para almacenar más documentos debido a que existen carpetas documentales que superan los años estipulados por la Ley para su conservación en medio físico.

21. No existe un Sistema de Gestión de Documentos de Archivo que permita administrar documentos electrónicos y documentos físicos, mantener el flujo de trabajo en un entorno digital, reducir el consumo de papel y mejorar la eficiencia administrativa.

22. No se cuenta con un mecanismo de información que permita gestionar los archivos generales de la Secretaría, con el fin de llevar un control para su almacenamiento, garantizando la integridad, autenticidad, disponibilidad y preservación de los documentos a lo largo del tiempo.

23. La Secretaría no dispone de un organigrama en el cual se especifique las diferentes áreas en las que se divide y sus responsables.

24. No existe un seguimiento adecuado a los problemas que puedan afectar el correcto cumplimiento de programas, proyectos, procesos y los diferentes procedimientos que los integran.

7. Plan de implementación de las propuestas de mejora

Una vez finalizado el diagnóstico de los procesos en los que interviene la Secretaría de Planeación y Política Sectorial de la Alcaldía Municipal de Hato Corozal – Casanare, y de analizar las posibles oportunidades de mejora a partir de las deficiencias identificadas, se diseñan propuestas y recomendaciones que contribuyan a mejorar la gestión de los procesos de Gestión Planeación Estratégica e Institucional, Gestión MECI-Calidad y Gestión de Desarrollo Territorial y Ambiental, además de los procedimientos y actividades relacionadas con los mismos.

A continuación, se detalla el plan de implementación de las propuestas de mejora. Cabe resaltar que las propuestas de mejora que se relacionan en la *Tabla 9*, fueron previamente aprobadas por la Secretaría (Ver Apéndice J).

Tabla 9.

Plan de implementación de las propuestas de mejora

MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA SECRETARÍA DE PLANEACIÓN Y POLÍTICA SECTORIAL DEL MUNICIPIO DE HATO COROZAL, CASANARE				
ELABORÓ:		SUPERVISÓ:		
<ul style="list-style-type: none"> • LISETH CAROLINA RIOS BERROTERAN • ANA MARÍA JIMÉNEZ MORA 		<ul style="list-style-type: none"> • VLAKXMIR ROBLES MARÍN • ANA FERNANDA SOTO DAZA 		
Problema identificado	Causas	Propuesta de mejora	Inicio	Fin

<p>No existen estándares relevantes actualizados que puedan usarse como guía en la formalización de procesos y procedimientos, lo que conlleva a una improvisación en la toma de decisiones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación desactualizada • Poca claridad en los procedimientos • Procesos sin documentar 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar Manual de Procesos y Procedimientos • Caracterización del proceso de Gestión MECI – Calidad y sus procedimientos 	6/06/2022	16/07/2022 2
<p>No existen normas actualizadas que puedan ser utilizadas como guía para el correcto desarrollo de los procesos, procedimientos y actividades</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Normograma desactualizado • Existen normas que no aplican en el país • Faltan normas relevantes 	<p>Actualizar del normograma de la entidad</p>	11/07/2022 2	16/07/2022 2
<p>Deficiencia de una estructura organizacional que defina a cada una de las áreas constitutivas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No existe una estructura organizacional de la Secretaría • Algunos procedimientos están mal ejecutados • No tienen un cronograma de actividades o tareas establecido 	<p>Diseño y estructuración del organigrama de la Secretaría de Planeación y Política Sectorial</p>	17/06/2022 2	24/06/2022 2
<p>Medios insuficientes para llevar un control sobre la correspondencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de control de la cantidad de días 	<p>Herramienta ofimática que permita controlar la correspondencia</p>	27/06/2022 2	27/07/2022 2

	<p>que se tarda en dar respuesta a una solicitud</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demora en brindar una respuesta a la correspondencia • No se lleva un control de estado en el que se encuentra las peticiones o solicitudes recibidas por la secretaría • Deficiencia de herramientas ofimáticas 	<p>tanto física como electrónica</p>		
<p>Falta de un mecanismo de información que permita gestionar los archivos generales de la Secretaría</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de control de los documentos y archivos de la Secretaría • Falta de reportes automáticos 	<p>Mecanismo de tecnología de información que permita gestionar los archivos de la Secretaría mediante una macro automatizada</p>	<p>27/06/2022</p> <p>2</p>	<p>27/07/2022</p> <p>2</p>
<p>No se dispone de una política enfocada a la eficiencia administrativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Duplicidad en algunas funciones • No se racionaliza, simplifica o automatizan 	<p>Establecer la Política de Eficiencia Administrativa y Cero Papel</p>	<p>10/07/2022</p> <p>2</p>	<p>10/09/2022</p> <p>2</p>

<p>Poca disposición del espacio debido a la falta de organización del archivo, incluso llegando a ocasionar accidentes y problemas de salud</p>	<p>tramites, procesos y procedimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consumo excesivo de papel • Deficiente organización y planeación • Poco control en el archivo • Deficiente registro de información • Falta de espacio en la oficina 	<p>Implementación de la metodología 5S´s en el archivo de la Secretaría</p>	<p>8/08/2022</p>	<p>8/10/2022</p>
---	--	---	------------------	------------------

7.1. Propuesta 1: Actualizar manuales de procesos y procedimientos

7.1.1 Problema que se pretende resolver

En la organización, el manual de procesos y procedimientos no se actualiza desde el año 2017, esto genera un problema pues los documentos de consulta no son idóneos y no corresponden a la realidad; además, en la actualidad se han hecho modificaciones en el mapa de procesos, se han agregado nuevos procedimientos con sus respectivas actividades y ha cambiado la forma en que se realizan varias operaciones; lo mencionado anteriormente aún no se incorpora en el Manual, por lo tanto no existe una correcta documentación. Las disposiciones del manual que rigen los diversos procesos en los que interviene la Secretaría son en gran parte inconsistentes con los cambios existentes en la ley. Asimismo, se presentan algunos errores de estructura y redacción a lo largo del documento, se evidencian faltas ortográficas, descripción inadecuada de los

procedimientos y secuencia incorrecta en las actividades, generando incertidumbre en el desarrollo de las actividades debido a que no existe una documentación adecuada que guíe su ejecución.

7.1.2. Descripción de la propuesta

Se actualizará el manual de procesos y procedimientos en función de las actividades clave y la secuencia de estas, la caracterización de todos los nuevos procesos y la inclusión de procedimientos faltantes. Las actividades que ya no se estén ejecutando serán eliminadas y se incluirán aquellas que se estén ejecutando actualmente; además, se actualizarán las normas que rigen a cada uno de los procesos.

7.1.3. Plan de implementación

Tabla 10.

Plan de implementación actualización de manuales de procesos y procedimientos

Actividades	Recursos	Responsables	Duración estimada
Diseñar plantilla de caracterización de procesos basada en el ciclo PHVA	Equipo de computo	Autores del trabajo de grado	1 día
Caracterizar el proceso de Gestión MECI-Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de computo • Revisión documental • Entrevistas 	Autores del trabajo de grado	5 días
Diseño de plantilla de procedimientos	Equipo de computo	Autores del trabajo de grado	1 día
Actualizar procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Manuales de procesos y procedimientos • Equipo de computo • Revisión documental 	Autores del trabajo de grado	3 semanas



	<ul style="list-style-type: none"> • Información suministrada por los funcionarios encargados de realizar las actividades 		
Documentar procedimientos del proceso Gestión MECI-Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de computo • Información suministrada por los funcionarios encargados de realizar las actividades 	Autores del trabajo de grado	2 días

7.1.4. Plantilla de caracterización de procesos basada en el ciclo PHVA

El diseño de la plantilla se realizó a partir de la Guía para el diseño de Procesos en el marco de Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y teniendo en cuenta el modelo de caracterización de otras entidades con fecha del presente año en su versión, como lo es la Alcaldía Municipal de Ibagué y la Región Administrativa y de Planificación del Pacífico. Se realiza una reestructuración al formato que se utilizaba desde el año 2017, adicionando los diferentes tipos de recursos; requisitos del MIPG; ISO 9001, 1401 y 45001; requisitos del cliente; requisitos legales y reglamentarios; puntos de control; subdivisión de documentos y registros; políticas de operación y el control de cambios. Cabe resaltar que la caracterización de los procesos, junto con los mapas de procesos, permiten la visualización de la entidad a escala global y enfatizan la importancia del proceso.

Para la aprobación de esta nueva plantilla o formato, se hace una reunión con el funcionario encargado de MECI-Calidad y la profesional encargada de Control Interno, quienes previamente requirieron su actualización. En la *Figura 15* se presenta la plantilla que fue diseñada basada en las consultas efectuadas (Ver Apéndice K).

Figura 15.
Plantilla para la caracterización de los procesos

	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	Código		 JASORCOTAH TRANSACCIONES
	PROCESO: <NOMBRE DEL PROCESO>	Versión		
		Vigente desde		
		Página 1 de X		

PROCESO:	(NOMBRE DEL PROCESO)	RESPONSABLE:	(CARGO CON LA RESPONSABILIDAD DE GESTIONAR E INTEGRAR LOS ELEMENTOS DEL PROCESO)
OBJETIVO:	(RESULTADO QUE SE DESEA OBTENER CON LA EJECUCIÓN DEL PROCESO, DEBE INICIAR CON VERBO INFINITIVO)		
ALCANCE:	(TRASCENDENCIA DEL PROCESO)		

PROVEEDORES (Quién)	ENTRADAS (Qué entra)	PHVA	ACTIVIDADES	SALIDAS (Qué entrega)	CLIENTES O GRUPOS DE VALOR (A quién)
		P			
		H			
		V			
		A			

RECURSOS		
Tecnología, infraestructura, equipos	Humanos	Financieros

NORMATIVIDAD Y/O REQUISITO (Que aplican para el proceso)			
Requisitos MIPG	ISO 9001: 2015	ISO 14001: 2015	ISO 45001: 2018
	Requisitos del cliente	Requisitos legales y reglamentarios	
PUNTOS DE CONTROL	POLÍTICAS DE OPERACIÓN	RIESGOS ASOCIADOS AL PROCESO	

DOCUMENTOS		REGISTROS	
INTERNOS	EXTERNOS	FORMATOS	

PARÁMETROS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN (Ver Matriz de Indicadores)		
Código	Nombre del indicador	Tipo

CONTROL DE CAMBIOS		
Fecha	Descripción del cambio	Versión

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
---------	--------	--------

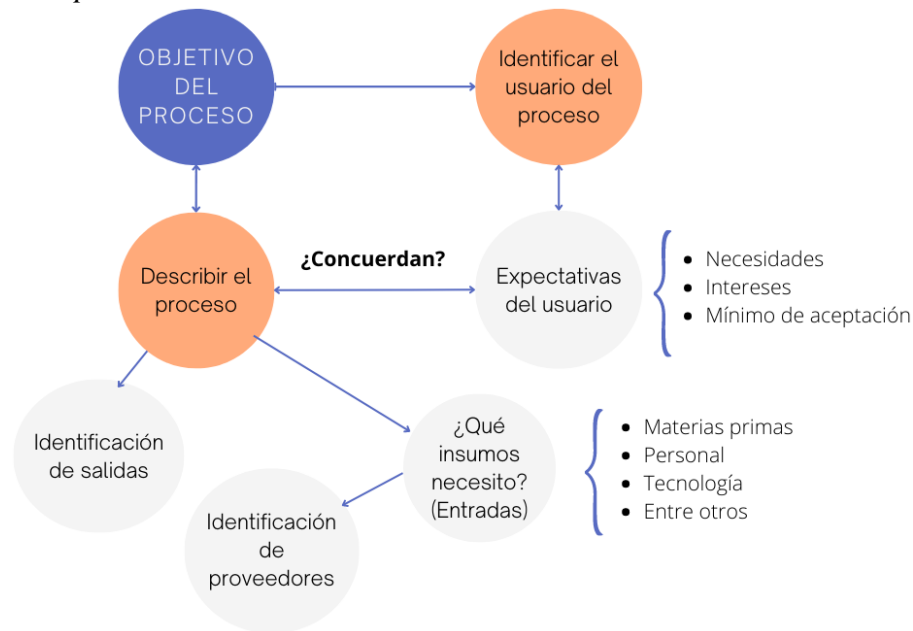
7.1.5. Caracterización del proceso Gestión MECI-Calidad

La caracterización de procesos es una labor que brinda beneficios de gran valor a la organización ya que permite obtener información sobre lo que se está haciendo y cómo, comparar las cosas con lo que ha decidido la alta dirección, explorar áreas u oportunidades de mejora, detectar posibles riesgos de fallo en los procesos y analizar la gravedad de los riesgos posteriores, nuevos controles al proceso o posibilidad de mejorar los existentes y por último, involucrar a los responsables de estos procesos en su proceso de mejora.

Para la caracterización del proceso de Gestión MECI-Calidad, se debe tener en cuenta el ciclo de procesos enmarcado en un análisis de riesgos. En la *Figura 16* se presenta el diagrama de ciclo de un proceso con cada uno de los pasos que lo componen.

Figura 16.

Diagrama de ciclo de procesos



A continuación, se detallan cada una de las etapas del ciclo de procesos, las cuales fueron aplicadas para la caracterización del proceso Gestión MECI-Calidad (Ver Apéndice L).

Objetivo del proceso: Lo primero que se debe realizar para caracterizar un proceso es establecer el objetivo del mismo, para poderlo identificar se deben tener en cuenta los objetivos estratégicos de la entidad.

Identificar el usuario del proceso: Dado que una de las entradas de la gestión de procesos es la identificación de usuarios y grupos de valor, es muy importante asociar usuarios específicos a cada proceso. Estos usuarios pueden estar dentro o fuera de la entidad.

Expectativas del usuario: Es importante tener una comprensión clara de cuáles son las expectativas sobre la estructuración, ejecución, y/o salidas del proceso debido a que la operación de la entidad está orientada hacia el cliente y también, porque debe haber una concordancia entre la forma en que se estructuran los procesos y las salidas que se espera tener de ellos.

Describir el proceso: La descripción del proceso describe a detalle la transformación que se da al interior del mismo. La descripción de este y las expectativas del usuario deben ser relacionadas y comparadas de manera que exista la oportunidad de identificar si hay una alineación entre ambas.

Identificación de entradas: Cada proceso tiene múltiples entradas, que pueden ser internas o externas a la entidad. Por lo tanto, el responsable del proceso debe determinar cuáles son las entradas del proceso y qué papel desempeñan en el proceso.

Identificación de proveedores: cuando las entradas son claras, se debe identificar al proveedor o posibles proveedores de cada una de las entradas.

Identificación de salidas: La salida de un proceso es el resultado del proceso de transformación que se ejecuta en su interior.



7.1.6. Diseño de plantilla de procedimientos

Para el diseño de la plantilla de procedimientos, se toma como base la utilizada actualmente por la Alcaldía Municipal y se modifican algunos de los componentes tales como el encabezado, en donde se agrega el código y versión; descripción de la actividad, en la cual se incluye el registro para conocer el avance o el estado de la actividad o procedimiento; documentos asociados al procedimiento, diseñando un recuadro para tener un mayor orden, control y visibilidad de la

información; bibliografía y control de cambios, modificando el recuadro respecto al orden de los ítems y adicionando aspectos relevantes como los participantes. Para lo anterior se tuvo en cuenta la opinión de algunos funcionarios.

La plantilla describe lo que debe incluirse en cada sección para guiar a los funcionarios en la implementación de otros nuevos procedimientos en el futuro (Ver Apéndice M).

Figura 17.
Diseño de la plantilla para la documentación de procedimientos

	<NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO>	Código		
		Versión		
		Vigente desde		
	PROCESO: <NOMBRE DEL PROCESO>	Página 1 de 1		

1. **OBJETIVO**
(Describe el objetivo general del procedimiento. Este debe ser medible y coherente con el alcance, su redacción debe iniciar con un verbo en infinitivo que indique la acción).

2. **ALCANCE**
(Describe brevemente el inicio y fin de las actividades del procedimiento).

3. **RESPONSABLE**
(Identifica al cargo o rol del servidor público que orienta la acción del talento humano y gestiona los recursos necesarios para el logro del objetivo de procedimiento).

4. **REFERENTE TEÓRICO**
(Indica las palabras o siglas con su significado, necesarias para facilitar la comprensión del procedimiento).

5. **MARCO NORMATIVO**
(Indica el marco legal que da origen al procedimiento).

6. **RECURSOS**
(Señala los elementos mínimos necesarios para implementar o llevar a cabo el procedimiento, clasificándolos en tecnológicos, logístico, humanos, metodológicos y otros).

7. **DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD**
(Describe en detalle la acción que se está desarrollando secuencialmente. Su redacción debe iniciar con un verbo en infinitivo).

ACTIVIDADES	REGISTRO	RESPONSABLES

8. **DOCUMENTOS ASOCIADOS AL PROCEDIMIENTO**
(Se registran los documentos necesarios para gestionar adecuadamente el procedimiento. Estos pueden ser procesos, procedimientos, instructivos, manuales, guías, formatos, mapa de riesgos del proceso, matriz de productos y servicios del proceso, listado maestro de documentos, diagrama de flujo del procedimiento, tablero de indicadores).

CÓDIGO SIG	DENOMINACIÓN	UBICACIÓN

9. **BIBLIOGRAFÍA**
(Referencias bibliográficas que se tuvieron en cuenta para la elaboración del documento)

10. **CONTROL DE CAMBIOS**
(Describe brevemente las modificaciones realizadas al documento y se define la nueva versión que se genera por el cambio, para su respectivo control).

VERSIÓN	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	PARTICIPANTES	FECHA DE REVISIÓN

7.1.7. Actualización de procedimientos

Con el propósito de comprender el paso a paso del flujo de los procedimientos que se llevan a cabo en la Secretaría, se tiene en cuenta toda la información proporcionada por los diferentes funcionarios encargados de realizar las diversas actividades y los resultados de las fases 3 y 5 del diagnóstico del proyecto. Posteriormente y en base a lo mencionado anteriormente, se procede a realizar una actualización de los procedimientos y se documentan los procedimientos que son ejecutados en el proceso de Gestión MECI-Calidad.

En la *Tabla 11, 12 y 13* se resumen los cambios y/o actualizaciones realizadas a los documentos, además de su respectiva descripción.

Tabla 11.

Descripción de la actualización de los procedimientos de Gestión Planeación Estratégica e Institucional

Procedimientos Gestión Planeación Estratégica e Institucional	
Procedimiento	Descripción de la actualización
Elaboración del plan de desarrollo municipal	<ul style="list-style-type: none"> • Se actualiza y se reestructura la normativa • Se reestructuran las actividades con el propósito de tener una mejor secuencia.
Elaboración del Plan de Acción	<ul style="list-style-type: none"> • Se realiza una descripción de la normativa debido a la inexistencia de esta. • Se organizan las actividades en el orden secuencial
Elaboración del plan Indicativo	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de la normativa • Se actualiza y se describen mejor las actividades para brindar un mejor entendimiento de las mismas.
Elaboración plan anual de inversiones	<ul style="list-style-type: none"> • Se reestructura el nombre del procedimiento puesto que no existe concordancia con la descripción. • Se agrega una descripción a la normativa
Elaboración Plan Operativo	<ul style="list-style-type: none"> • Se actualiza la normativa

Formulación de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> Se actualiza la normativa y se incorporan nuevas leyes importantes.
Plan Anticorrupción	<ul style="list-style-type: none"> Se actualiza la normativa y se incluyen nuevas normas y Leyes que son relevantes para el procedimiento.
Atención al Ciudadano	<ul style="list-style-type: none"> Se redefine el objetivo del procedimiento Se actualiza la normativa
Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> Debido a las modificaciones hechas al mapa de procesos y al anexo de estos procedimientos, se actualiza todo el documento y se adicionan los trece procedimientos que no estaban documentados.
Sistema Unificado de Inversión y Finanzas Públicas - Suifp	
Gesproy	<ul style="list-style-type: none"> Se define el alcance de los procedimientos y sus objetivos.
Registro de Proyectos	
Actualización de Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> Se definen los responsables de cada procedimiento.
Contratación	
Interventoría	<ul style="list-style-type: none"> Se agregan los referentes teóricos. Se agrega la normativa aplicable. Se definen los recursos.
Sistema único de información de tramites - Suit	
Esquema de Ordenamiento Territorial	<ul style="list-style-type: none"> Se describen y detallan las actividades correspondientes para cada procedimiento de manera secuencial, además del registro y el responsable de llevar a cabo la actividad.
Realizar el Plan de Compras	
Actualizar la Plataforma de Mapas de Regalías	<ul style="list-style-type: none"> Se agregan documentos asociados.

Tabla 12.

Descripción de la actualización de los procedimientos de Gestión MECI-Calidad

Procedimientos Gestión MECI-Calidad	
Procedimiento	Descripción de la actualización
Formato de Rendición de Cuentas Regalías	<ul style="list-style-type: none"> Se documentan todos los procedimientos pertenecientes a Gestión MECI-Calidad debido a que no se
Formato de Rendición de Cuentas de la Alcaldía	
Formato de Control de documentos	

Diseñar el Formato de Control de registros	<p>encontraban comprendidos dentro del manual.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se modifica el documento. • Se define el alcance de los procedimientos y sus objetivos. • Se definen los responsables de cada procedimiento. • Se agregan los referentes teóricos. • Se agrega la normativa aplicable. • Se definen los recursos. • Se describen y detallan las actividades correspondientes para cada procedimiento de manera secuencial, además del registro y el responsable de llevar a cabo la actividad. • Se agregan documentos asociados.
Formato de Acciones correctivas y preventivas	
Formato de Auditorías internas	
Formato de Indicadores de gestión	
Actualizar el Manual de Procesos y procedimientos	
Formato de Matriz de Riesgos y peligros	
Certificación cumplimiento FURAG	
Formato de Informe de Gestión	
Actas de reunión	
Manuales de MECI-CALIDAD	
Formato de control de Procesos y Procedimientos.	

Tabla 13.

Descripción de la actualización de los procedimientos de Gestión de Desarrollo Territorial y Ambiental

Procedimientos Gestión de Desarrollo Territorial y Ambiental	
Procedimiento	Descripción de la actualización
Permiso uso de suelos	<ul style="list-style-type: none"> • Se modifica la dependencia responsable del procedimiento. • Se actualiza la normatividad en materia de sanciones urbanísticas. • Se realiza una modificación en el referente teórico debido a que no se tenían en cuenta definiciones importantes.
Permiso rotura de vías	<ul style="list-style-type: none"> • Se actualiza la normativa y se agregan nuevas leyes y normas importantes.

Nomenclatura del municipio	<ul style="list-style-type: none"> • Se actualiza la normatividad y se incluyen Leyes relevantes que dictan normas orgánicas sobre ordenamiento territorial. • Se hace una modificación a los recursos, en específico humanos que intervienen en el procedimiento.
Estratificación socio-económica	<ul style="list-style-type: none"> • Se redefine el código del procedimiento. • Se modifica el alcance del procedimiento debido a que no se especificaba correctamente su culminación.
Demolición	<ul style="list-style-type: none"> • Se modifican los recursos humanos que intervienen en el proceso. • Actualización de normatividad.
Ocupación de Vías públicas, funcionamiento establecimientos comerciales, industriales, institucionales, administrativos y demás servicios que lo requieran	<ul style="list-style-type: none"> • En la normativa se incluyen normas y leyes relevantes para el procesos.
Implementar, organizar y administrar los sistemas de información geográfica	<ul style="list-style-type: none"> • Se realiza una reestructuración a la normatividad debido a que las Leyes descritas no son aplicables en el país.
Certificaciones de Uso de Suelo	<ul style="list-style-type: none"> • Se actualiza la normativa y se anexan normas importantes para el proceso. • Se actualiza la normativa en su totalidad y se agregan nuevas Leyes y Decretos aplicables en la actualidad.
Licencia Urbanización	<ul style="list-style-type: none"> • Se actualiza la normativa y se agregan decretos y leyes importantes y aplicables en la aplicación del proceso.
Licencia parcelación	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de normatividad.
Licencias de subdivisión	<ul style="list-style-type: none"> • Se modifica completamente el referente teórico debido a que el anterior no correspondía al procedimiento.
Licencias de construcción	<ul style="list-style-type: none"> • Se incluyó en la normativa leyes que en la actualidad son relevantes para el proceso.

7.2. Propuesta 2: Actualizar el normograma

7.2.1 Problema que se pretende resolver

Teniendo en cuenta la revisión documental realizada en la fase 3 del diagnóstico, se evidenciaron falencias en la normatividad presente en cada uno de los procesos en los que interviene la Secretaría, algunas de estas normas no eran aplicables en el país, otras han sido modificadas y en algunos casos, otras ya no se encuentran vigentes. El normograma de la entidad no se actualiza desde el año 2017, por tal motivo las disposiciones del esquema normativo que rige los diversos procesos son en gran parte incompatibles con las reformas legales vigentes.

7.2.2. Descripción de la propuesta

Se actualizará el normograma de la entidad en función de los procesos. Las Leyes, Decretos, Artículos y demás normas que no se encuentren en vigencia serán eliminadas y se adicionaran aquellas que rigen en la actualidad, siendo aplicables y relevantes para los procesos, procedimientos y actividades que se ejecutan en la Secretaría.

7.2.3. Plan de implementación

Tabla 14.



Plan de implementación actualización del normograma de la entidad

Actividades	Recursos	Responsables	Duración estimada
Diseñar plantilla del normograma	Equipo de computo	Autores del trabajo de grado	1 día
Actualizar normatividad	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de computo • Revisión documental 	Autores del trabajo de grado	4 días

7.2.4. Diseño de plantilla del normograma

Para el diseño de la plantilla del normograma se toma como referencia la utilizada actualmente por la Alcaldía y se tienen en cuenta normogramas de otras entidades como la Alcaldía de Popayán, Alcaldía Municipal de Buenavista, entre otras; para la modificación de algunos componentes. En la plantilla se relacionan el proceso, tipo de norma, número y fecha, título de la norma y el ente emisor, con el propósito de que la información que se incluya sea clara y completa (Ver Apéndice N).

Figura 18.
Plantilla normograma

	ALCALDÍA DE HATO COROZAL - CASANARE		Código		
	NORMOGRAMA		Versión		
			Vigente desde		
			Página 1 de 1		

PROCESO	TIPO DE NORMA	NÚMERO/FECHA	TÍTULO	ENTE EMISOR

7.2.5. Actualizar normatividad

Considerando que los procesos en las entidades territoriales derivan de las facultades otorgadas por la ley, es decir; cada proceso tiene su propia dinámica y reglas, estas deben ser actualizadas a medida que vayan cambiando. Debido a que el normograma no se actualiza desde el año 2017, la mayoría de las normas se encuentran desactualizadas y en algunos casos fuera de vigencia.

En la Tabla 15 se resume y se especifica la normativa actualizada para cada proceso.

Tabla 15.*Actualización de la normativa de los procesos*

PROCESO	NORMA
Gestión Planeación Estratégica e Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Ley 810 de 2003 • Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial 1454 de 2011 • Decreto 612 de 2018 • Ley 152 de 1994, artículo (26 y 41) • Ley 1955 de 2019 • Decreto 111 de 1996 • Ley Orgánica de Presupuesto, artículo 24 • Ley 1474 de 2011, artículo 73 • Decreto 2641 de 2012 • Decreto 124 de 2016 • Ley 1437 de 2011
Gestión MECI-Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Ley 87 de 1993 • Decreto 1826 de 1994 • Ley 200 de 1995 • Ley 1537 de 2001 • Ley 832 de 2003 • Ley 872 de 2003 • Ley 951 de 2005 • Decreto 4110 de 2004 • Decreto 1599 de 2005 • Decreto 005 de 2006 • Decreto 943 de 2014 • Resolución 048 de 2004 • Resolución 416 de 2008 • Resolución 417 de 2008 • Resolución 321 de 2009
Gestión de Desarrollo Territorial y Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Ley 2 de 1991 • Ley 810 de 2003 • Ley 142 de 1994 • Ley 1454 de 2011 • Decreto 1077 de 2015 • Ley 232 de 1995 • Ley 388 de 1997 • COMPES 4007 de 2020 • Resolución 170 de 2009 • Decreto 879 de 1998 • Decreto 097 de 2006 • Decreto 1469 de 2010 • Decreto 1787 de 2021

- Ley 507 de 1999
- Ley 614 de 2000
- Ley 99 de 1993
- Ley 152 de 1994
- Decreto 564 de 2006
- Decreto 4066 de 2008
- Decreto 4065 de 2008

7.3. Propuesta 3: Diseño y estructuración del organigrama de la Secretaría de Planeación y Política Sectorial

7.3.1. Problema que se pretende resolver

La Secretaría no cuenta con una estructura organizacional establecida para definir cada una de las áreas que la componen, por tal motivo, no está claro qué funciones y procedimientos se deben realizar en cada una de esas áreas. La falta de organización no le permite operar de manera eficiente y eficaz, generando confusión en la asignación de responsabilidades más que en la relación entre el secretario y el personal de apoyo.

7.3.2. Descripción de la propuesta

Para el diseño y estructuración del organigrama de la Secretaría de Planeación y Política Sectorial se analizarán las distintas áreas que la conforman, con el propósito de comprender la manera en la que se encuentra dividida, las funciones, actividades y el personal que se involucra en estas áreas, contribuyendo a mejorar la planificación y organización del funcionamiento de la oficina. Este organigrama permitirá definir objetivos, fijar metas, asignar funciones y establecer adecuadamente las tareas que deben ser desarrolladas por cada funcionario.

7.3.3. Plan de implementación

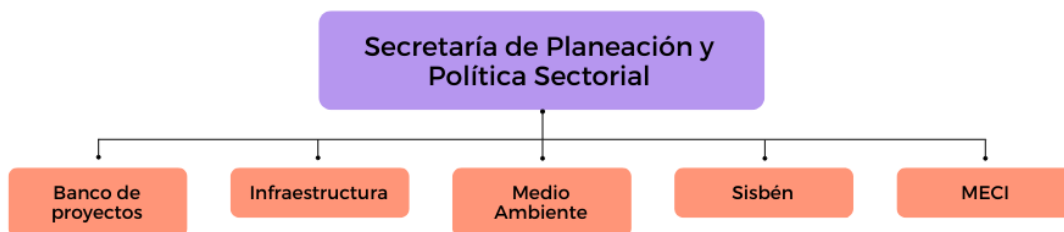
Tabla 16.

Plan de implementación para el diseño y estructuración del organigrama de la Secretaría

Actividades	Recursos	Responsables	Duración estimada
Investigar sobre las áreas que conforman la Secretaría	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de computo • Información básica 	Autores del trabajo de grado	3 días
Diseñar el organigrama general	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de computo 	Autores del trabajo de grado	1 día
Diseñar el organigrama por cargos	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de computo 	Autores del trabajo de grado	1 día
Implementación del organigrama	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de computo 	Autores del trabajo de grado y funcionario de la Secretaría	1 día

7.3.4. Diseñar y estructurar el organigrama general

Para el diseño del organigrama se tienen en cuenta las áreas que integran la Secretaría de Planeación y Política Sectorial, las cuales son: Banco de proyectos, Infraestructura, Medio ambiente, Sisbén y MECI. Para definir la estructura del organigrama se ha elaborado un cuadro que describe las funciones y tareas de cada área en que se divide la secretaría (Ver Apéndice O).

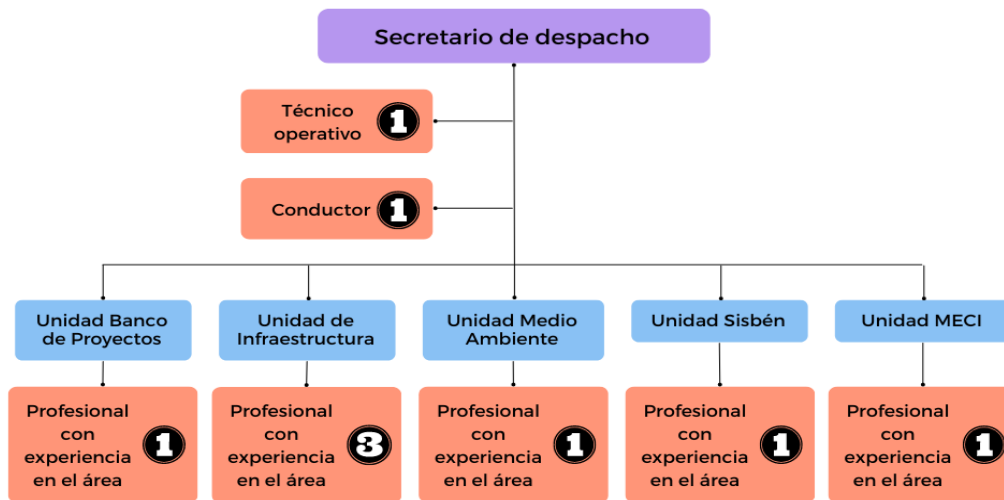
Figura 19.*Organigrama General de la Secretaría*

7.3.5. Diseñar y estructurar el organigrama por cargos de la Secretaría

Para el diseño del organigrama por cargos se tienen en cuenta las áreas y los diferentes cargos que integran la Secretaría de Planeación y Política Sectorial, así como las funciones y tareas de cada una de las áreas en las que se divide la Secretaría.

Figura 20.

Organigrama por cargos de la Secretaría



7.3.6. Implementación del organigrama

El organigrama general y el organigrama por cargos fueron analizados con anterioridad por la secretaria de la dependencia, quien dio su aprobación para su posterior implementación. Dichos organigramas fueron entregados a la Secretaría para dar claridad a las funciones y procedimientos que se deben realizar en cada una de las áreas; además, permitirá definir objetivos, fijar metas, asignar funciones y establecer adecuadamente las tareas que deben ser desarrolladas por cada funcionario.

7.4. Propuesta 4: Herramienta ofimática que permita controlar la correspondencia

7.4.1. Problema que se pretende resolver

Una de las actividades desempeñadas por la Secretaría es dar respuesta a la correspondencia emitida por la comunidad y diversas organizaciones en un plazo máximo de 15 a 30 días, cuyo plazo varía según el tipo de solicitud del remitente y está especificado en el artículo 14 de la Ley 1755 de 2015, en caso de incumplimiento del plazo, el ciudadano o remitente de la solicitud puede presentar una acción de tutela. Durante la fase del diagnóstico se evidenció que el total de correspondencia radicada y con respuesta a tiempo del rango de meses del estudio, es de 57.61%, respuesta atrasada de 11.96% y petición sin respuesta 30.43%, sin tener en cuenta el porcentaje de peticiones sin respuesta que se recibieron de manera electrónica, debido a que no existe un control y seguimiento adecuado de la correspondencia; por tal motivo, se hace necesaria la implementación de una herramienta ofimática que facilite esta actividad y permita dar pronta respuesta a toda petición o solicitud en el tiempo establecido por la Ley.

7.4.2. Descripción de la propuesta

Diseñar una herramienta ofimática en Excel con el fin de llevar un adecuado control de toda la correspondencia que ingresa a la Secretaría y asimismo proporcionar una respuesta a tiempo, evitando cualquier problema legal. La herramienta recogerá información relevante como fecha de recepción, remitente, tipo de solicitud, asunto, zona de destino, responsable, radicado, número máximo de días en que se debe responder y el estado de la correspondencia, por ejemplo, días restantes, si se ha dado respuesta o ha caducado.

La observación del estado de la correspondencia contará con una gama de colores para advertir visualmente a los encargados de la actividad, adicionalmente, toda vez que sea abierta esta

herramienta, aparecerá en pantalla un recuadro de alerta con un breve texto que brinda información estadística sobre la correspondencia a vencer y aquella que se encuentra vencida. Es importante aclarar que la herramienta será proporcionada de información por el funcionario a cargo de llevar el control y seguimiento de la correspondencia.

7.4.3. Plan de implementación

Tabla 17.

Plan de implementación para la herramienta ofimática que permita controlar la correspondencia

Actividades	Recursos	Responsables	Duración estimada
Recopilar información esencial con la que debe contar la herramienta	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de computo 	Autores del trabajo de grado y funcionario de la Secretaría	3 horas
Diseñar la herramienta ofimática	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de computo Información esencial para el control de correspondencia 	Autores del trabajo de grado	1 semana
Realizar pruebas de funcionamiento	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de computo 	Autores del trabajo de grado	4 días
Implementación de la herramienta con el propósito de identificar oportunidades de mejora	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de computo Herramienta ofimática 	Autores del trabajo de grado y funcionario de la Secretaría	2 semanas

7.4.4. Recopilar información esencial con la que debe contar la herramienta

La recopilación de información es realizada con ayuda de cada miembro del personal de soporte involucrado e incluyen la información básica requerida por la herramienta para cada solicitud, así como los datos utilizados para la verificación y el tiempo de respuesta. Es

fundamental que la herramienta sea funcional y además permita tener un mejor control de la correspondencia para que los ciudadanos no reaccionen con acciones legales por caducidad.

Gracias a la recopilación se determina que la información que debe incluirse en la herramienta ofimática es la siguiente: prioridad, mes de recepción de la solicitud, fecha de recibido, número de radicado, remitente, tipo de solicitud, tema de la petición, responsable (profesional encargado del tema), fecha de entrega al responsable, días para dar respuesta según el tipo de solicitud y fecha de respuesta.

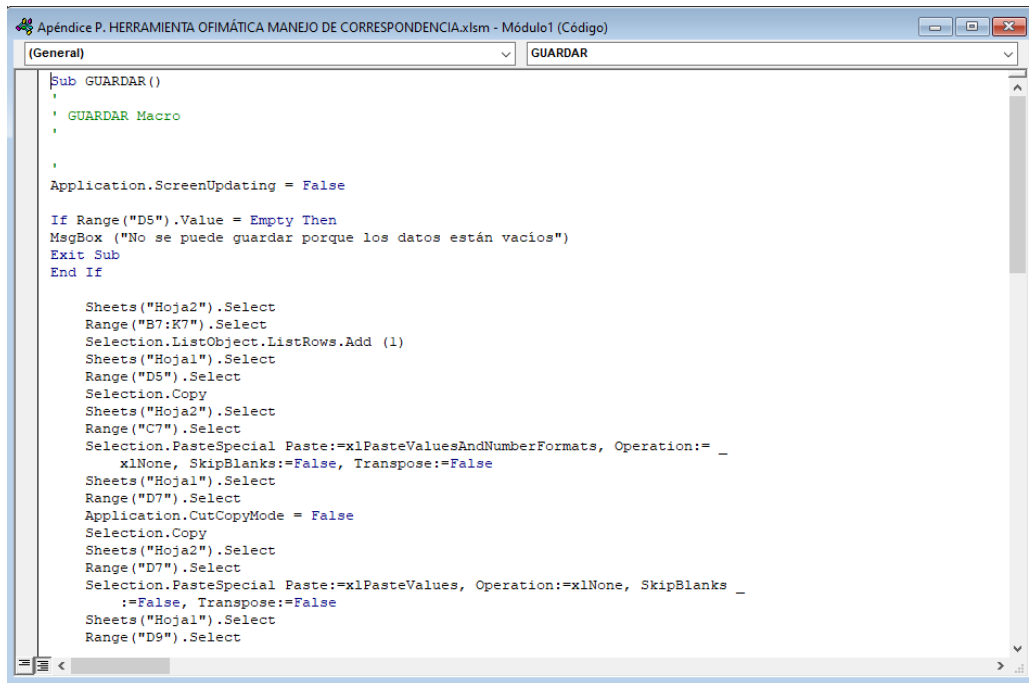
7.4.5. Diseñar la herramienta ofimática

A fin de diseñar la herramienta ofimática, se llevó a cabo un análisis de todos los sistemas de información, incluidos programas y/o herramientas computacionales de las que dispone la Secretaría con el propósito de seleccionar el sistema o programa idóneo para implementar la mejora. Cabe resaltar que la Secretaría no cuenta con muchos sistemas de información, por tal motivo se toma la decisión de diseñar y desarrollar dicha herramienta en Excel (Ver Apéndice P).

Para la construcción de esta herramienta en Excel, se utilizaron una serie de comandos e instrucciones almacenadas de tal manera que pueden ejecutarse secuencialmente con una operación de llamado o ejecución, facilitando el trabajo repetitivo de las acciones realizadas en la gestión de correspondencia.

Figura 21.

Comandos e instrucciones parte 1



```

Apéndice P. HERRAMIENTA OFIMÁTICA MANEJO DE CORRESPONDENCIA.xlsm - Módulo1 (Código)
(General) GUARDAR

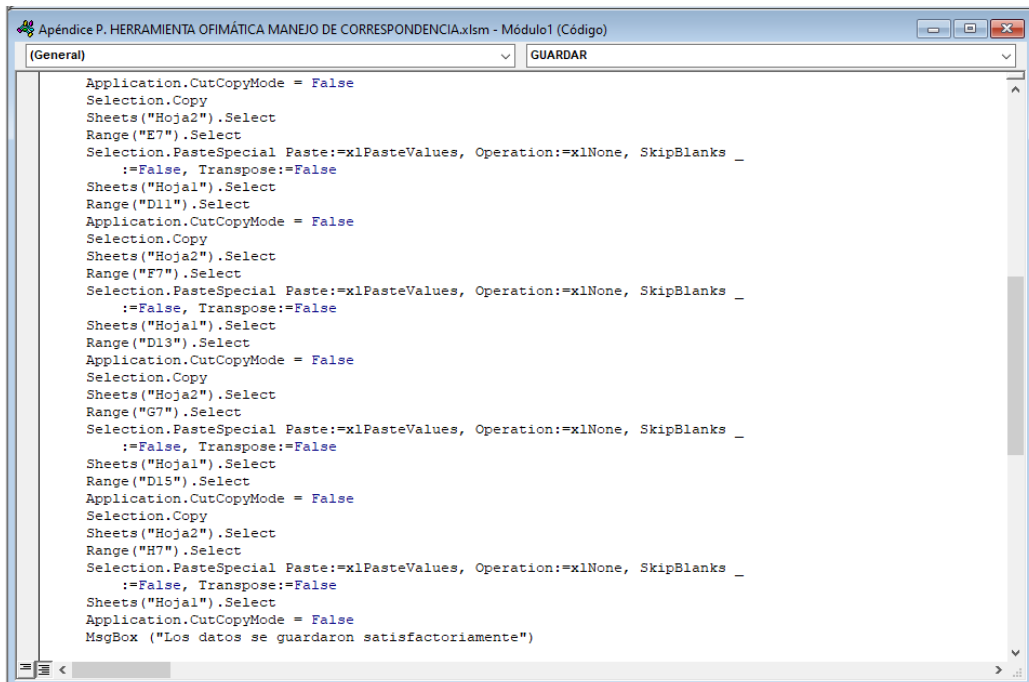
Sub GUARDAR ()
'
' GUARDAR Macro
'
Application.ScreenUpdating = False

If Range("D5").Value = Empty Then
MsgBox ("No se puede guardar porque los datos están vacíos")
Exit Sub
End If

Sheets("Hoja2").Select
Range("B7:K7").Select
Selection.ListObject.ListRows.Add (1)
Sheets("Hoja1").Select
Range("D5").Select
Selection.Copy
Sheets("Hoja2").Select
Range("C7").Select
Selection.PasteSpecial Paste:=xlPasteValuesAndNumberFormats, Operation:= _
xlNone, SkipBlanks:=False, Transpose:=False
Sheets("Hoja1").Select
Range("D7").Select
Application.CutCopyMode = False
Selection.Copy
Sheets("Hoja2").Select
Range("D7").Select
Selection.PasteSpecial Paste:=xlPasteValues, Operation:=xlNone, SkipBlanks _
:=False, Transpose:=False
Sheets("Hoja1").Select
Range("D9").Select

```

Figura 22.
Comandos e instrucciones parte 2



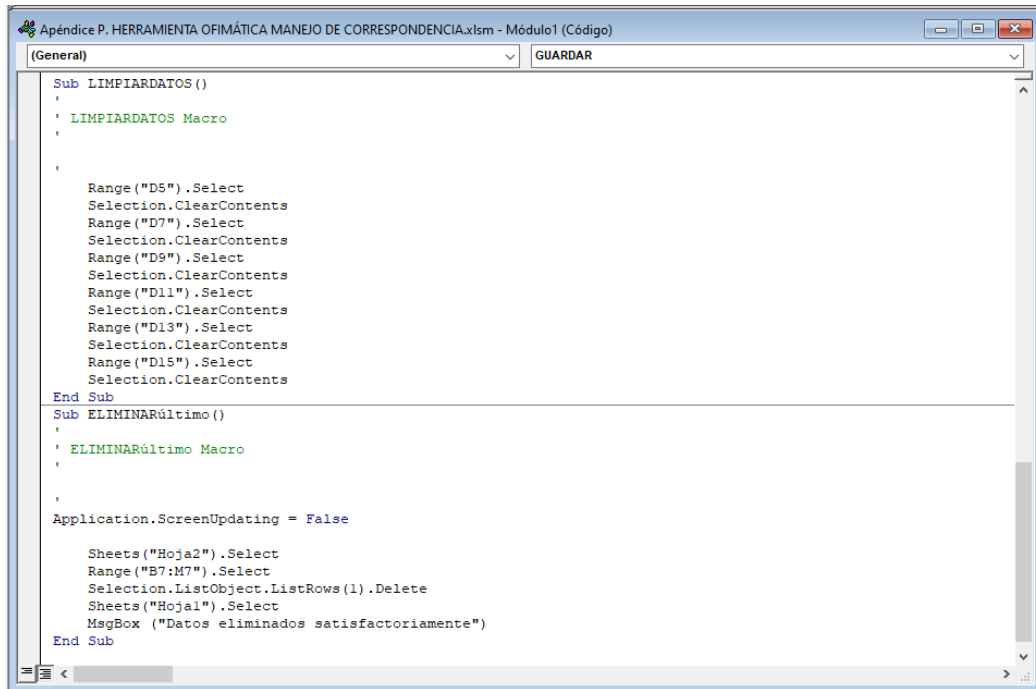
```

Apéndice P. HERRAMIENTA OFIMÁTICA MANEJO DE CORRESPONDENCIA.xlsm - Módulo1 (Código)
(General) GUARDAR

Application.CutCopyMode = False
Selection.Copy
Sheets("Hoja2").Select
Range("E7").Select
Selection.PasteSpecial Paste:=xlPasteValues, Operation:=xlNone, SkipBlanks _
:=False, Transpose:=False
Sheets("Hoja1").Select
Range("D11").Select
Application.CutCopyMode = False
Selection.Copy
Sheets("Hoja2").Select
Range("E7").Select
Selection.PasteSpecial Paste:=xlPasteValues, Operation:=xlNone, SkipBlanks _
:=False, Transpose:=False
Sheets("Hoja1").Select
Range("D13").Select
Application.CutCopyMode = False
Selection.Copy
Sheets("Hoja2").Select
Range("G7").Select
Selection.PasteSpecial Paste:=xlPasteValues, Operation:=xlNone, SkipBlanks _
:=False, Transpose:=False
Sheets("Hoja1").Select
Range("D15").Select
Application.CutCopyMode = False
Selection.Copy
Sheets("Hoja2").Select
Range("H7").Select
Selection.PasteSpecial Paste:=xlPasteValues, Operation:=xlNone, SkipBlanks _
:=False, Transpose:=False
Sheets("Hoja1").Select
Application.CutCopyMode = False
MsgBox ("Los datos se guardaron satisfactoriamente")

```

Figura 23.
Comandos e instrucciones parte 3



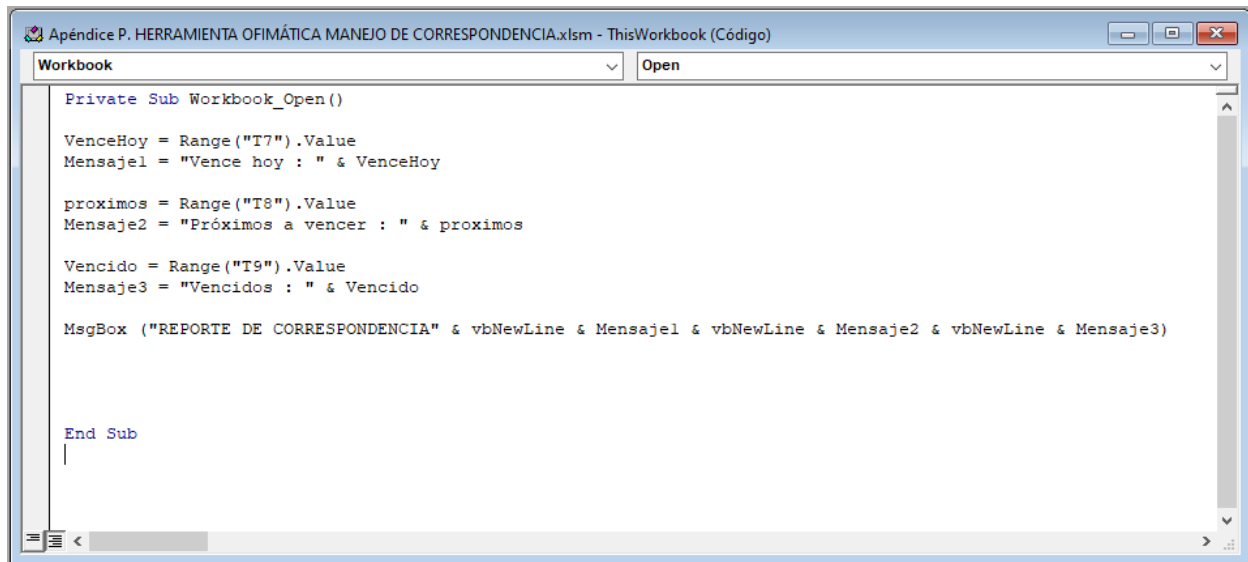
```

Apéndice P. HERRAMIENTA OFIMÁTICA MANEJO DE CORRESPONDENCIA.xlsm - Módulo1 (Código)
(General) GUARDAR
Sub LIMPIARDATOS ()
'
' LIMPIARDATOS Macro
'
'
Range("D5").Select
Selection.ClearContents
Range("D7").Select
Selection.ClearContents
Range("D9").Select
Selection.ClearContents
Range("D11").Select
Selection.ClearContents
Range("D13").Select
Selection.ClearContents
Range("D15").Select
Selection.ClearContents
End Sub
Sub ELIMINARúltimo ()
'
' ELIMINARúltimo Macro
'
'
Application.ScreenUpdating = False

Sheets("Hoja2").Select
Range("B7:M7").Select
Selection.ListObject.ListRows(1).Delete
Sheets("Hoja1").Select
MsgBox ("Datos eliminados satisfactoriamente")
End Sub

```

Figura 24.
Comandos e instrucciones parte 4



```

Apéndice P. HERRAMIENTA OFIMÁTICA MANEJO DE CORRESPONDENCIA.xlsm - ThisWorkbook (Código)
Workbook Open
Private Sub Workbook_Open ()

VenceHoy = Range("T7").Value
Mensaje1 = "Vence hoy : " & VenceHoy

proximos = Range("T8").Value
Mensaje2 = "Próximos a vencer : " & proximos

Vencido = Range("T9").Value
Mensaje3 = "Vencidos : " & Vencido

MsgBox ("REPORTE DE CORRESPONDENCIA" & vbNewLine & Mensaje1 & vbNewLine & Mensaje2 & vbNewLine & Mensaje3)

End Sub

```

El diseño de la plantilla se divide en dos hojas, una para el ingreso de información y la otra como base de datos. En la *Figura 25*, correspondiente a la hoja 1 se presenta un formulario de ingreso de los datos básicos que se requieren para cada petición y/o solicitud, comenzando por la fecha de recibido, número de radicado, remitente, tipo de solicitud, tema de la petición y

responsable; en la casilla del tipo de solicitud, se despliega una lista con las diferentes peticiones o solicitudes que se pueden presentar en la Secretaría.

Figura 25.
Plantilla para el control de correspondencia, hoja 1

The image shows an Excel spreadsheet with a data entry form. The spreadsheet has columns labeled A through O and rows 1 through 17. The form is contained within a grid area. On the left, under the heading 'INGRESO DE DATOS', there are six input fields: 'Fecha de recibido', 'Número de radicado', 'Remitente', 'Tipo de solicitud', 'Tema de la petición', and 'Responsable'. To the right of these fields are three buttons: 'Limpiar' (with a document icon), 'Eliminar último' (with a diamond icon), and 'Guardar' (with a floppy disk icon). On the right side of the spreadsheet, under the heading 'MANEJO DE CORRESPONDENCIA', there is a sub-header 'SECRETARÍA DE PLANEACIÓN Y POLÍTICA SECTORIAL' and two envelope icons. The spreadsheet interface includes a ribbon at the top and a status bar at the bottom showing 'Hoja1' and 'Hoja2'.

Nota: Realizado en Ms Excel.

La herramienta posee tres botones: limpiar, eliminar último y guardar (Ver *Figura 26*), el primer botón permite limpiar la información ingresada en las casillas luego de ser guardadas en la base de datos, el segundo botón permite eliminar el último registro de la base de datos en caso de que exista algún error al ingresar los datos, el tercer botón permite guardar la información en la base de datos.

Cada vez que se pulsa en el botón eliminar último, se presenta en pantalla una ventana que verifica que los datos han sido eliminados satisfactoriamente como lo muestra la *Figura 27*; al pulsar el botón guardar luego del diligenciamiento de las casillas, salta una ventana emergente que confirma que los datos han sido guardados satisfactoriamente (Ver *Figura 28*), pero si se intenta guardar sin diligenciar ningún tipo de información, la ventana emergente contendrá el texto de que no es posible guardar debido a que los datos están vacíos (Ver *Figura 29*).

Figura 26.
Botones control de correspondencia



Figura 27.
Ventana de datos eliminados

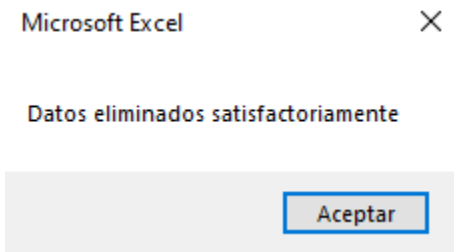


Figura 28.
Ventana de datos guardados

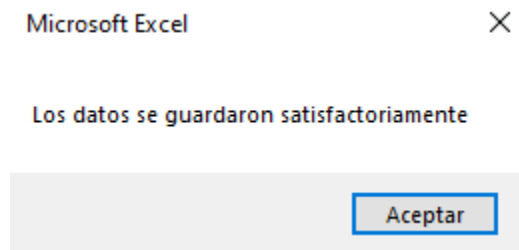
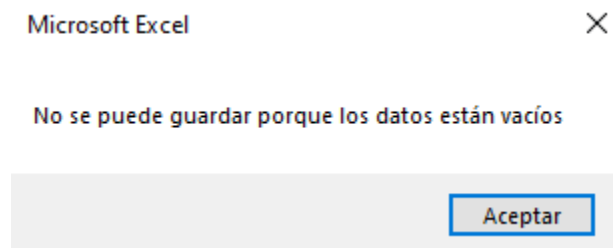


Figura 29.
Ventana de aviso de datos vacíos





La *Figura 30*, correspondiente a la hoja 2 cuenta con un encabezado que contiene el nombre de la entidad, la dependencia, la fecha actual, el escudo del municipio y logo. Además, contiene la

información que se registró en la hoja 1 y adicional a esto contiene información como: fecha de entrega al responsable, días de vencimiento y fecha de vencimiento de acuerdo con el tipo de solicitud, días para dar respuesta, prioridad y fecha de respuesta.

Figura 30.

Plantilla para el control de correspondencia, hoja 2

	ALCALDÍA DE HATO COROZAL - CASANARE					FECHA ACTUAL:					
	SECRETARÍA DE PLANEACIÓN Y POLÍTICA SECTORIAL					28/09/2022					
	CONTROL DE CORRESPONDENCIA										
Prioridad	Fecha de recibido	Número de radicado	Remitente	Tipo de solicitud	Tema de la petición	Responsable	Fecha de entrega al responsable	Días de vencimiento	Fecha de vencimiento	Días para dar respuesta	Fecha de respuesta

La celda de prioridad es uno de los aspectos más relevantes para el control de correspondencia, en esta celda resalta visualmente una serie de gamas de colores que indica el nivel de prioridad de acuerdo con el tiempo que le queda al funcionario para dar respuesta a la solicitud. Mediante una formulación se actualiza automáticamente con el tiempo, lo que permite observar el estado diario de proximidad a vencerse la correspondencia, facilitando el control, mejorando el servicio y evitando acciones legales. En la *Figura 31* se muestra la gama de colores implementada en la herramienta con su respectiva observación.

Figura 31.

Gama de colores

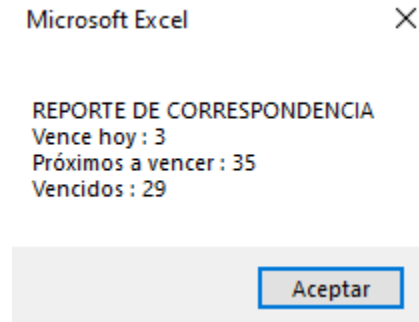
Prioridad por color	Observaciones (Días que le queda al funcionario para dar respuesta)
	Vence hoy o ya se encuentra vencida la correspondencia
	Tiene de 1 día a 4 días para responder
	Tiene tiempo de 5 a 8 días para dar respuesta
	Tiene más de 9 días para emitir respuesta
	La correspondencia obtuvo respuesta

Adicional a lo mencionado anteriormente, se tomó la decisión de agregar una ventana de aviso que permita conocer el resumen del estado general de la correspondencia. Cada vez que el

funcionario ingrese a la herramienta, aparecerá en pantalla esta ventana, la cual está relacionada con el tiempo que falta para vencerse la correspondencia.

Figura 32.

Ventana reporte de correspondencia



Para finalizar se agregó una hoja adicional en Excel “Guía de uso” con la intención de describir a detalle el modo de uso de la herramienta, lo que facilita su uso y entendimiento.

7.4.6. Prueba de funcionamiento

La prueba de funcionamiento de la herramienta se realizó de la siguiente manera:

- Alimentar la herramienta mediante datos de simulación de correspondencia.
- Monitorear diariamente la columna de prioridad con su respectiva observación sobre los días faltantes para dar respuesta.
- Durante el transcurso de los días monitorear el cambio en la gama de colores.
- Verificar que la ventana “reporte de correspondencia” contenga datos correctos según la información provista en la plantilla.

7.4.7. Implementación de la herramienta con el propósito de identificar oportunidades de mejora

La herramienta es entregada al personal de soporte responsable junto con un manual de uso para monitorear y controlar la correspondencia de la secretaría, a dicho funcionario se le pide que lea la guía para comprender el nivel de procesamiento de la herramienta y tener una mayor claridad de la información que contiene, después de esto se brindó un período de espera por si era necesario realizar mejoras en la redacción o en la ejecución.

7.5. Propuesta 5: Mecanismo de tecnología de información que permita gestionar los archivos de la Secretaría

7.5.1. Problema que se pretende resolver

Las disposiciones del archivo general en cualquier organización son esenciales para corroborar eventos y hechos; además, establece que todos los documentos archivados deben ser transferidos oficialmente al archivo general de la nación. De esta manera, es deber de los funcionarios públicos manejar, organizar y almacenar adecuadamente los documentos de acuerdo con las normas y estándares establecidos, ya que aquí se registra toda la información relevante sobre la empresa y sus asuntos de gestión.

La Secretaría de Planeación y Política Sectorial no cuenta con un mecanismo de información que permita a los funcionarios gestionar los archivos generales de la Secretaría de manera adecuada, por tal motivo, se requiere diseñar un mecanismo y/o herramienta que facilite y optimice este proceso, y que permita llevar un control para su almacenamiento, garantizando la integridad, autenticidad, disponibilidad y preservación de los documentos a lo largo del tiempo.

7.5.2. Descripción de la propuesta

Diseñar una herramienta ofimática en Excel que permita gestionar los archivos de la Secretaría mediante una macro automatizada, con el propósito de tener un mayor control de documentos, disminuir errores, reducir el tiempo de trabajo y aumentar la eficiencia al acelerar algunos procesos, además de generar reportes automáticos.

La herramienta recogerá información relevante como mes, año, serie, detalle, fechas extremas (inicial y final), carpeta, tomo, caja u otro, número de folios, soporte, frecuencia de consulta, observaciones, fecha de envío a archivo, total de número de folios enviados por mes al archivo general, entre otros, toda esta información se registrará en una base de datos. Además, contara con una opción de búsqueda para facilitar este trabajo si es requerido en algún momento.

Es importante aclarar que la herramienta será proporcionada de información por el funcionario a cargo de llevar el control de los archivos de la Secretaría.

7.5.3. Plan de implementación

Tabla 18.

Plan de implementación de la herramienta ofimática que permita gestionar los archivos de la Secretaría

Actividades	Recursos	Responsables	Duración estimada
Recopilar información esencial con la que debe contar la herramienta	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de computo 	Autores del trabajo de grado y funcionario de la Secretaría	3 horas
Diseñar la herramienta ofimática	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de computo Información esencial para el control de correspondencia 	Autores del trabajo de grado	1 semana

Realizar pruebas de funcionamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de computo 	Autores del trabajo de grado	4 días
Implementación de la herramienta con el propósito de identificar oportunidades de mejora	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de computo • Herramienta ofimática 	Autores del trabajo de grado y funcionario de la Secretaría	2 semanas

7.5.4. Recopilar información esencial con la que debe contar la herramienta

La recopilación de información se realiza con la ayuda de los funcionarios involucrados en el control y gestión de archivos, cada persona hizo un aporte sobre lo que consideraba que debía llevar la herramienta, dando como resultado la información básica requerida por la herramienta ofimática para los diferentes documentos que deben ser archivados, así como datos relevantes para su identificación. Es importante que la herramienta sea eficiente, funcional y cuente con la capacidad de gestionar todos los archivos de la Secretaría.

Gracias a la recopilación se determinó que la información a incluir en la herramienta de inventario documental es la siguiente: mes, año, serie, detalle, fecha inicial, fecha final, número de carpeta, tomo, caja u otro, número de folios, soporte, frecuencia de consulta, observaciones y adicional a lo anterior se decide agregar la fecha de envío al archivo general de la Alcaldía.

7.5.5. Diseñar la herramienta ofimática

Para desarrollar la herramienta ofimática, se realizó un análisis de todos los sistemas tecnológicos y de información, incluidos los programas informáticos y/o herramientas disponibles en la Secretaría, a fin de seleccionar el sistema o programa ideal para implementar la mejora. Cabe señalar que en la Secretaría no existen muchos sistemas informáticos, por lo que se decidió diseñar y desarrollar esta herramienta en Excel (Ver Apéndice Q).

Figura 35.
Códigos parte 3

```

Range("K10").Select
Selection.PasteSpecial Paste:=xlPasteValues, Operation:=xlNone, SkipBlanks _
:=False, Transpose:=False
Sheets("Ingreso de datos").Select
Range("M11").Select
Application.CutCopyMode = False
Selection.Copy
Sheets("Base de datos").Select
Range("L10").Select
Selection.PasteSpecial Paste:=xlPasteValues, Operation:=xlNone, SkipBlanks _
:=False, Transpose:=False
Sheets("Ingreso de datos").Select
Range("D13").Select
Application.CutCopyMode = False
Selection.Copy
Sheets("Base de datos").Select
Range("M10").Select
Selection.PasteSpecial Paste:=xlPasteValues, Operation:=xlNone, SkipBlanks _
:=False, Transpose:=False
Sheets("Ingreso de datos").Select
Range("I13").Select
Application.CutCopyMode = False
Selection.Copy
Sheets("Base de datos").Select
Range("N10").Select
Selection.PasteSpecial Paste:=xlPasteValues, Operation:=xlNone, SkipBlanks _
:=False, Transpose:=False
Sheets("Ingreso de datos").Select
Range("D15").Select
Application.CutCopyMode = False
Selection.Copy
Sheets("Base de datos").Select
Range("O10").Select
Selection.PasteSpecial Paste:=xlPasteValues, Operation:=xlNone, SkipBlanks _

```

Figura 36.
Códigos parte 4

```

:=False, Transpose:=False
Sheets("Ingreso de datos").Select
Range("I15").Select
Application.CutCopyMode = False
Selection.Copy
Sheets("Base de datos").Select
Range("P10").Select
Selection.PasteSpecial Paste:=xlPasteValues, Operation:=xlNone, SkipBlanks _
:=False, Transpose:=False
ActiveWindow.ScrollColumn = 8
ActiveWindow.ScrollColumn = 7
ActiveWindow.ScrollColumn = 6
ActiveWindow.ScrollColumn = 5
ActiveWindow.ScrollColumn = 4
ActiveWindow.ScrollColumn = 3
ActiveWindow.ScrollColumn = 1
Sheets("Ingreso de datos").Select
Range("H20").Select
MsgBox ("Datos guardados satisfactoriamente")
End Sub

```

El diseño de la herramienta se divide en cuatro hojas, comenzando por el ingreso de datos, base de datos, reporte y, por último, guía de uso. En la *Figura 37* correspondiente a la hoja 1 (Ingreso de datos), se visualiza un formulario de ingreso de datos para el control de archivos,

iniciando por la serie, detalle, fecha inicial, fecha final, carpeta, caja, tomo u otro, número de folios, frecuencia de consulta, soporte y observaciones. En la casilla de nombre carpeta, se despliega una lista en la que se indica el número de carpeta en la que se encuentra el documento, teniendo en cuenta que en cada caja deben ir 8 carpetas.

Adicional a lo anterior, en todas las hojas se observa un menú de navegación, el cual permite cambiar de hoja de manera ágil y funciona al pulsar el botón correspondiente a la hoja a la que se quiera dirigir, facilitando de esta manera el entendimiento y el manejo de la herramienta.

Figura 37.

Plantilla para el control de archivos, hoja 1

MES	AÑO	SERIE	DETALLE	INICIAL	FINAL	CARPETA	TOMO	CAJA	OTRO	N° DE FOLIOS	SOPORTE	FRECUENCIA DE CONSULTA	OBSERVACIONES	FECHA DE ENVÍO A ARCHIVO

Nota: Realizado en MS Excel.

Asimismo, la herramienta cuenta con cuatro botones que permiten guardar, limpiar, eliminar último y buscar (Ver Figura 38). El primer botón le permite guardar la información en la base de datos, el segundo botón le permite borrar la información ingresada en el cuadro después de guardarla en la base de datos, el tercer botón le permite eliminar la última entrada de la base de datos si ocurrió un error durante el ingreso y el cuarto botón ubicado en la parte inferior derecha de la hoja permite buscar información en la base de datos en caso de ser necesario.

Figura 38.

Botones control de archivo



La herramienta también cuenta con unas ventanas emergentes que dan aviso de la acción realizada, de esta manera, al pulsar el botón guardar se muestra en pantalla una ventana con el cuadro de dialogo “Datos guardados satisfactoriamente”, confirmando que la acción se realizó de manera correcta (Ver *Figura 39*); para el caso del botón eliminar último, aparecerá en pantalla el cuadro de dialogo “Datos eliminados satisfactoriamente”, verificando que se eliminó de manera adecuada el último ingreso de información en la base de datos (Ver *Figura 40*).

Figura 39.
Datos guardados

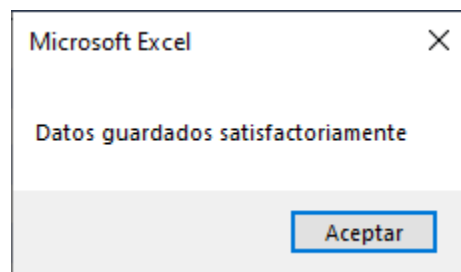
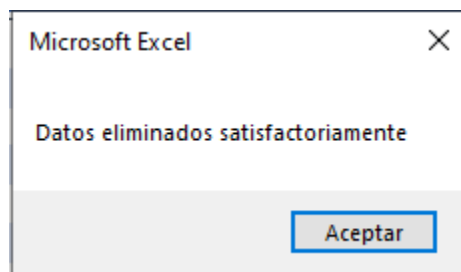


Figura 40.
Datos eliminados



La hoja 2 (base de datos) posee un encabezado que contiene el nombre de la entidad, el nombre de la dependencia, la fecha actual, el escudo y logo del municipio y el nombre de la herramienta “Inventario documental”. Adicional a esto, se muestra un cuadro con la información y datos suministrados en la hoja 1, añadiendo información relevante como: mes, año y fecha de envío a archivo.

Figura 41.

Plantilla para el control de archivos, hoja 2

		INVENTARIO DOCUMENTAL												
ENTIDAD:		ALCALDÍA HATO COROZAL - CASANARE										FECHA ACTUAL:		
DEPENDENCIA:		SECRETARÍA DE PLANEACIÓN Y POLÍTICA SECTORIAL										24/10/2022		
NOMBRE SERIES, SUBSERIES			FECHAS EXTREMAS		UNIDAD DE CONSERVACION Y CANTIDAD							FRECUECIA DE CONSULTA	OBSERVACIONES	FECHA DE ENVÍO A ARCHIVO
MES	AÑO	SERIE	DETALLE	INICIAL	FINAL	CARPETA	TOMO	CAJA	OTRO	N° DE FOLIO	SOPORTE			

La hoja con el nombre “reporte” funciona por medio de una tabla dinámica que clasifica los datos de acuerdo con el mes en que fueron registrados los archivos, esta permite obtener los datos relevantes como serie, fecha inicial, fecha final, caja, tomo, folios y soporte de todos los archivos que fueron almacenados durante un determinado mes.

Figura 42.

Plantilla para el control de archivos, hoja 3

MES	(Todas)		
SERIE	FOLIOS	SOPORTE	N FOLIOS

La hoja 4 (Guía de uso) se agregó con la intención de describir a detalle el uso correcto de la herramienta en Excel, para facilitarle al funcionario encargado su comprensión y manejo, pensando también en que, si a futuro se llega a cambiar de encargado, la persona que ingrese tenga la guía correspondiente dentro de la misma herramienta.

7.5.6. Pruebas de funcionamiento

Se llevó a cabo una prueba de funcionamiento de la herramienta ofimática de la siguiente manera:

- Alimentar la herramienta mediante datos de simulación de archivos.
- Durante el transcurso de los días monitorear que la herramienta funcione correctamente.
- Verificar que el reporte contenga los datos correctos según la información presente en la base de datos.
- Monitorear que la búsqueda de información se haga de manera adecuada y suministre los datos correspondientes al criterio de búsqueda.

7.5.7. Implementación de la herramienta con el propósito de identificar oportunidades de mejora

Se entregó la herramienta junto con un manual de uso al personal de apoyo responsable para monitorear y controlar los archivos de la Secretaría, a dicho funcionario se le solicitó que leyera las instrucciones para comprender el nivel de procesamiento de la herramienta y obtener una comprensión más clara de la información que contiene la guía. Después de lo anterior, se proporcionó un período de espera en caso de existir preguntas o sugerir mejoras, ya sean de edición, de redacción o ejecución de la herramienta.

7.6. Propuesta 6: Establecer la Política de Eficiencia Administrativa y Cero Papel

7.6.1. Problema que se pretende resolver

Como parte de la política de gestión y desempeño institucional descrita en el Capítulo II del Decreto 1083 de 2015 y la articulación del Sistema Integrado de Gestión y el Sistema de Control Interno a través del Modelo Integrado de Planificación y Gestión - MIPG, se ha vuelto necesario para toda entidad pública, racionalizar el uso de sus recursos con el propósito de lograr una mejor y adecuada eficiencia administrativa. La Política de Eficiencia Administrativa y Cero Papel está diseñada para garantizar que las instituciones y organizaciones definan, agilicen, simplifiquen y automaticen los trámites, procesos, procedimientos y servicios internos para eliminar la duplicidad funcional y las barreras para la prestación y gestión oportuna, eficiente y eficaz de los servicios.

La Secretaría no cuenta con un uso eficiente de sus recursos, debido a que no existen políticas o lineamientos establecidos que permitan gestionar u optimizar los recursos tanto económicos como ambientales de manera efectiva, los cuales contribuyan al avance de la administración pública eficiente y amigable con el medio ambiente. Además, existe una alta duplicidad en funciones, no existen prácticas sostenibles y en ocasiones un excesivo uso de papel, aumentando la documentación física y la carga operativa de búsqueda, corriendo el riesgo de que se puedan presentar pérdidas de información.

La gestión eficiente se basará en el fortalecimiento de herramientas de gestión integral que permitan el uso racional de los recursos, pero el problema radica en el desconocimiento de los conceptos formulados dentro de los problemas antes mencionados, que van desde la cultura de consumo hasta la responsabilidad personal con el medio ambiente, el consumo responsable, el

consumo sustentable y sostenible, que son factores básicos para el correcto desarrollo de una sociedad respetuosa con su entorno natural.

7.6.2. Descripción de la propuesta

Se propone implementar la Política de Eficiencia Administrativa y Cero Papel en todos los trámites, procesos, procedimientos y servicios de la Secretaría de Planeación y Política Sectorial, no solo por el cumplimiento de los estándares, sino también por el compromiso y la responsabilidad de la organización en la adopción diaria de nuevas estrategias que generen cambios positivos en quienes trabajan dentro de la organización y en quienes utilizan sus servicios.

Es importante aclarar que la estrategia cero papel no contempla la erradicación total de los documentos en papel, ya que al ser una entidad pública deben existir soportes físicos. La idea es tratar de crear paulatinamente conductas de consumo más eficientes mediante las estrategias que conforman la Política de Eficiencia Administrativa y Cero Papel, tales como: uso de las 3 "R", uso de firma electrónica, uso del correo electrónico, corrección y lectura en pantalla de documentos, impresión doble cara y evitar copias e impresiones innecesarias.

Los beneficios de implementar esta política dentro de la Secretaría son los siguientes: procesos y servicios más eficientes y efectivos, mayor productividad, uso óptimo de los recursos, mejores prácticas en la gestión financiera de los materiales, reducción de los costos asociados a la administración de papel como almacenamiento y materiales, eliminación de duplicidad de documentos, disminución en los tiempos de localización de los archivos, reducción de las necesidades de espacio de almacenamiento y mejor entorno de trabajo. A nivel ambiental, los beneficios incluyen ahorro de papel, reducción de gases de efecto invernadero, conservación de

los recursos naturales, energía y agua mediante el uso de menos materiales o equipos y contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad.

7.6.3. Plan de implementación

Tabla 19.
Plan de implementación de la Política de Eficiencia Administrativa y Cero Papel

Actividades	Recursos	Responsables	Duración estimada
Recopilar información sobre la Política Eficiencia Administrativa y Cero Papel	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de computo 	Autores del trabajo de grado	5 días
Identificar el consumo de papel en la Secretaría	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de computo Información esencial para identificar el consumo 	Autores del trabajo de grado	1 semana
Capacitar a los funcionarios sobre la política con el objetivo de darla a conocer y brindar información sobre cómo se debe aplicar	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de computo Material digital con información necesaria sobre la política para compartirla con los funcionarios 	Autores del trabajo de grado	2 horas
Seleccionar un líder para la estrategia	Funcionarios de la Secretaría	Autores del trabajo de grado y funcionario de la Secretaría	20 minutos
Conformar el equipo de trabajo	Funcionarios de la Secretaría	Autores del trabajo de grado y funcionario de la Secretaría	20 minutos
Implementación de las estrategias que hacen parte de la política comenzando por el uso de las 3 “R”	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de computo 	Autores del trabajo de grado y funcionario de la Secretaría	2 semanas

Implementación de la estrategia uso de firma electrónica	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de computo • Firma electrónica 	Autores del trabajo de grado y funcionario de la Secretaría	1 semana
Implementación de la estrategia uso de correo electrónico	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de computo • Correo electrónico 	Autores del trabajo de grado y funcionario de la Secretaría	2 días
Implementación de la estrategia corrección y lectura en pantalla de documentos	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de computo 	Autores del trabajo de grado y funcionario de la Secretaría	2 días
Implementación de la estrategia impresión doble cara	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de computo • Impresora • Papel 	Autores del trabajo de grado y funcionario de la Secretaría	2 días
Implementación de la estrategia para presentaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de computo • Proyector multimedia 	Autores del trabajo de grado y funcionario de la Secretaría	1 día
Estrategia para el material de difusión	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de computo • Medios electrónicos 	Autores del trabajo de grado y funcionario de la Secretaría	2 días
Campañas de sensibilización	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de computo • Utilización de intranet • Correos electrónicos informativos 	Autores del trabajo de grado	5 días

7.6.4. Recopilar información sobre la Política Eficiencia Administrativa y Cero Papel

La información es recopilada con la ayuda del funcionario encargado del área de medio ambiente con el objetivo de proporcionar un conjunto de herramientas culturales clave para

cambiar los malos hábitos del consumo de papel como un primer paso hacia la implementación de la estrategia Cero Papel y avanzar en una gestión pública efectiva y respetuosa con el medio ambiente. Esta estrategia, además del impacto positivo sobre el medio ambiente, también pretende mejorar la eficiencia administrativa. Se debe fomentar una cultura entre los funcionarios de la Secretaría, que incida en el desarrollo mediante el logro de metas, minimizando tiempo, costo y operatividad, asegurando el manejo adecuado de los recursos asignados.

Gracias a la recopilación se determinó que las estrategias que se implementarían en la Secretaría son: uso de las 3 “R”, uso de firma electrónica, uso de correo electrónico, corrección y lectura en pantalla de documentos, impresión doble cara, estrategia para presentaciones, material de difusión y campañas de sensibilización. Adicional a lo anterior se propuso elegir un líder para esta política y conformar un equipo de trabajo encargado de verificar que se cumplan las estrategias.

7.6.5. Identificación del consumo de papel en la Secretaría

La evaluación del flujo de consumo de papel se realiza comparando el consumo del período evaluado con el consumo del período anterior. Esta evaluación se llevará a cabo cada dos meses para determinar el impacto actual de la implementación de la Política Cero Papel.

La evaluación se realiza de manera sencilla; se observa la cantidad de papel que se encuentra en los contenedores de basura y se realiza una medición de volumen de los residuos, también se calcula la cantidad de hojas utilizadas buscando en los registros de compras el número de resmas de papel que se adquieren en este periodo de tiempo. Los datos que se reúnen se utilizan para establecer una comparación y así validar los avances de la estrategia.

Esta evaluación se lleva a cabo periódicamente para así identificar los cambios o implementar futuras acciones que permitan la reducción del consumo, reutilización y reciclaje.

7.6.6. Capacitar a los funcionarios sobre la política Eficiencia Administrativa y Cero Papel

Se diseña una presentación dirigida a todos los funcionarios que hacen parte de la Secretaría, enfocada a la política de Eficiencia Administrativa y Cero Papel, explicando de qué trata esta política, cuál es su objetivo, qué beneficios trae su implementación para la organización y el medio ambiente, y cuáles serán las estrategias que se implementarán en la Secretaría (Ver Apéndice R).

La socialización tiene una duración de 20 minutos, de los cuales 5 están destinados para resolver las dudas que puedan surgir mediante la presentación.

7.6.7. Seleccionar un líder para la estrategia

Se asigna como líder para coordinar las actividades de reducción del uso de papel a la funcionaria de medio ambiente quien cuenta con los conocimientos requeridos sobre el tema y tiene una excelente comunicación con los demás funcionarios de la Secretaría, además de ser la persona más idónea para ejercer este papel porque es muy organizada, entusiasta, creativa y tiene conocimiento sobre el Sistema Integral de Gestión Ambiental “SIGA”.

Ella será la responsable de coordinar la realización de las acciones necesarias para garantizar la adecuada implementación, así como de presentar los respectivos avances y resultados de las actividades realizadas para la reducción del consumo de papel en la Secretaría e incluso en la Alcaldía.

7.6.8. Conformar el equipo de trabajo

Se conforma un equipo de trabajo con los responsables de los temas clave de la política de Eficiencia Administrativa y Cero Papel tales como medio ambiente, gestión de calidad, archivo y correspondencia, entre otros; también es importante involucrar a la secretaria de oficina y al personal de apoyo en el desarrollo de la estrategia. Más colaboradores que apoyen con entusiasmo el proceso tendrán mayores posibilidades de contribución y éxito.

Un equipo bien estructurado permite crear sinergias con otros programas desarrollados en la entidad, evitar la sobrecarga de personal y maximizar esfuerzos y recursos. El equipo de trabajo deberá: desarrollar un plan para reducir el uso de papel, comunicar las estrategias al resto de funcionarios y realizar seguimiento y evaluar los esfuerzos en cada una de las estrategias. A continuación, se explica detalladamente cada una de las responsabilidades del equipo:

- **Desarrollar un plan para reducir el uso de papel:** Una política de cero papel significa un cambio en la cultura organizacional. Al mismo tiempo, representa una nueva forma de hacer las cosas. Por lo tanto, la implementación no puede lograrse de la noche a la mañana. En cambio, se debe crear un proceso que permita avanzar a través de diferentes etapas de implementación gradual.
- **Comunicar las estrategias al resto de funcionarios:** Para involucrar a todas las personas que conforman la Secretaría, todo el equipo debe compartir el esfuerzo. Esto incluye comunicar la nueva política, explicar en detalle cómo se implementará y asignar roles y funciones a cada área.
- **Realizar seguimiento y evaluar los esfuerzos:** Con el propósito de asegurar una adecuada gestión de la estrategia, es preciso llevar a cabo un seguimiento,

para medir el nivel de implementación a través del tiempo y evaluar los resultados que se han obtenido.

7.6.9. Uso de las 3 "R"

El uso de las 3 "R" es una regla que ayuda a cuidar el medio ambiente buscando específicamente reducir el volumen de residuos o basura generada. Al hablar de las tres R se refiere a los conceptos Reducir, Reutilizar y Reciclar, fundamentales para disminuir la cantidad de papel que se consume, aprovechando mejor los recursos y disminuir costos.

- **Reducir:** Con la primera R se quiere bajar el consumo de papel a través de actitudes relacionadas con disminuir la cantidad de papel en las actividades diarias, para esto se da uso a la intranet para así evitar el uso de papel cuando sea posible, dejar de imprimir documentos innecesarios y utilizar papel reciclado.
- **Reutilizar:** Lo que se busca con esta R es usar al máximo el papel y poder generar una segunda vida útil de este, para lograr esta estrategia se usa la impresión de documentos por ambas caras para así reducir a la mitad la cantidad de papel utilizados dándole mayor aprovechamiento al uso de este.
- **Reciclar:** Esta R consiste en someter materiales usados a un proceso de transformación o aprovechamiento para que puedan ser nuevamente utilizados. Cuando el papel ya ha sido aprovechado al máximo es decir ya ha sido usado por ambas caras se destina para el reciclaje, por tal motivo se propuso a la Secretaría el uso de canecas de clasificación de residuos para así poder depositar el papel reciclado y facilitar el aprovechamiento de este.

7.6.10. Uso de firma electrónica

La firma electrónica se usa como una alternativa oficial a la firma manuscrita (firma física tradicional) que puede ser utilizada por cualquier funcionario y/o contratista con registro y función autorizados. En este sentido, a continuación, se enumeran algunas recomendaciones que se realizaron a los funcionarios sobre la firma electrónica que contribuyen a la reducción y uso eficiente del papel:

- Los documentos de archivo electrónico sólo pueden firmarse mediante firma electrónica, ya que proporciona características técnicas que garantizan su autenticidad, fiabilidad e integridad.
- No se admite la impresión de firmas electrónicas ni el uso de firmas mecánicas (imágenes de firmas manuscritas).
- Antes de aplicar una firma electrónica, los documentos deben leerse por completo. Lo anterior es para evitar el reprocesamiento.

7.6.11. Uso de correo electrónico

El correo electrónico será la herramienta más importante para compartir información interna, citaciones a reuniones y documentos que no son necesarios tenerlos en medio físico, aprovechando que la mayoría de funcionarios de la Secretaría cuentan con una amplia experiencia con el correo institucional y tienen conocimiento sobre las estrategias de uso apropiado entre servidores públicos para que no se llenen de basura digital, lo cual permite facilitar este medio para dar importantes avisos evitando así el uso del papel.

De igual forma se debe tener en cuenta lo siguiente:

- No imprimir el correo electrónico a menos que sea absolutamente necesario.

- En caso de necesitar la impresión, revisar el documento y eliminar todo lo que no contenga información importante.

7.6.12. Corrección y lectura en pantalla de documentos

Durante el proceso de desarrollo de un documento, se suele revisar dos o tres veces antes de la versión final. La revisión, lectura y corrección en papel utiliza el doble de papel, por lo que una forma fácil de evitar el desperdicio es usar un computador para revisar en pantalla, lo que también brinda la oportunidad de aprovechar la revisión ortográfica y gramatical antes de ordenar la impresión. Se recomienda usar la función de vista previa cuando sea necesario imprimir un documento, esta función permite leer y revisar cuidadosamente los documentos para corregir errores tipográficos o de formato. De esta forma, solo se imprime la versión final del documento para su firma o envío.

Verificar digitalmente los documentos puede contribuir en gran medida el ahorro de papel.

7.6.13. Impresión doble cara

Una forma eficaz de reducir el desperdicio de papel en la oficina es utilizar las dos caras de una hoja de papel en lugar de una sola. Los funcionarios deben imprimir doble cara excepto aquellos documentos externos o internos que requieran el uso de una sola cara; logrando así ahorrar papel, costos de envío de documentos y espacio de almacenamiento. De igual manera, tener en cuenta el procedimiento para el control de información documentada GD-PD-01, la fuente a utilizar para todos los documentos es Arial y el tamaño de esta fuente es 11, en tablas el tamaño de la fuente será 10, con el fin de disminuir el espacio en los documentos generados.

7.6.14. Presentaciones

A la hora de realizar presentaciones, seminarios o sesiones de trabajo dentro de la Secretaría, es recomendable aprovechar al máximo las herramientas digitales con las que cuenta la organización, como la sala de audiovisuales y recursos como computadores, video beam, pantallas externas, tablets, entre otros; para que todos los participantes puedan tener acceso visual al material de presentación, reemplazando así, cuando sea posible, la necesidad de hacer copias en papel proporcionadas a cada participante y permitir que los documentos se corrijan a medida que se presentan a los demás funcionarios para su revisión, discusión y acuerdo.

7.6.15. material de difusión

Difundir información sobre los eventos, talleres y actividades de la Secretaría de Planeación principalmente de forma electrónica y digital de una manera más efectiva optimizando los recursos.

Si es necesario realizar afiches de publicidad impresos se debe garantizar que su entrega sea de manera efectiva y que llegue a los funcionarios correspondientes, es decir; colocar los avisos en lugares estratégicos, visibles y donde habite el público objetivo para lograr un mayor impacto y evitar la necesidad de hacer y distribuir múltiples copias.

7.6.16. Campañas de sensibilización

Las campañas de sensibilización para reducir el consumo de papel en la administración pública ofrecen oportunidades importantes para crear buenos hábitos de papel en las organizaciones públicas y privadas, lo que conduce a una mayor eficiencia y productividad, reduciendo el costo, el tiempo y el dinero, así como también reduce el espacio de almacenamiento.

El equipo de Eficiencia Administrativa y Cero Papel apoyado por todas las áreas que integran la Secretaría y con ayuda del áreas de comunicaciones, deben promover y participar activamente en las campañas de sensibilización que se lleven a cabo para dar cumplimiento a la política, de tal forma que se cumplan con las directivas y lineamientos de liderazgo en cada puesto de trabajo y en toda la organización. Las campañas de sensibilización se llevarán a cabo a través de la utilización de la intranet, envío de correos electrónicos informativos y de comunicación, jornadas de inducción acerca de la política, mensajes alusivos al uso adecuado del papel para crear conciencia en los funcionarios y promover el alcance de los objetivos de la propuesta.

A continuación, se describe de manera detallada todo el plan que se propuso para llevar a cabo las campañas de sensibilización.

Tabla 20.
Plan propuesto para las campañas de sensibilización

Objetivos del plan	Estrategias	Campañas de información	Campaña de comunicaciones
1. Promover el propósito y alcance de PEACP en todos los niveles de la Secretaría y si es posible de toda la organización.	<ul style="list-style-type: none"> Hacer uso de los medios de comunicación interna como canal de difusión de información oficial. 	<p>Mensajes alusivos al PEACP: Estos deben desarrollarse mensualmente para comunicar ampliamente las políticas y objetivos de PEACP. El propósito de la estrategia es identificar las actividades de comunicación necesarias para la implementación de buenas prácticas, prevenir la resistencia al cambio y asegurar la coherencia entre todos los involucrados en el proceso de implementación.</p>	<p>Talleres de Capacitación Y sensibilización: El equipo de Eficiencia Administrativa y Cero Papel se reúne trimestralmente con los funcionarios para capacitarse en temas relacionados con el programa.</p>
2. Desarrollar un plan de comunicación que permita entregar mensajes simples pero estimulantes sobre las buenas	<ul style="list-style-type: none"> Alentar a todas las áreas a utilizar diversos medios para difundir información de interés general, así como 		

prácticas de gestión, lo que resultará en una reducción significativa en el consumo de papel.

3. Concientizar a los funcionarios acerca de la importancia de implementar el PEACP mejorando el sistema de gestión y el impacto en los programas y servicios que se brindan a los usuarios tanto internos como externos de la Secretaría.

4. Crear una conciencia ambiental que solo se podrá sostener con la participación de todos.

información relacionada con el PEACP.

- Alinear los objetivos de comunicación de la entidad con los de la política de eficiencia administrativa y cero papel.

- Concientizar a cada área sobre la importancia de PEACP y el involucramiento del equipo en el logro de objetivos comunes, tales como misión, visión, políticas, metas, estrategias, valores y principios éticos de la organización.

Mensajes de acompañamiento y

compromiso: Debe ser compilado para confirmar participación de la alta dirección y el liderazgo en el desarrollo del PEACP. Se recomiendan los siguientes pasos para transmitir este mensaje:

- Correo electrónico: Por este medio se distribuirá información pedagógica (formación conceptual), información sobre las actividades y medidas realizadas en el marco de la implementación.
- Página web: Ayuda a transmitir información a grupos, ya que este mecanismo está disponible para todos los funcionarios, contratistas y público en general.

- Intranet:
Proporciona
transparencia y
visibilidad interna en
toda la organización.

7.7. Propuesta 7: Implementación de la metodología 5S's en el archivo de la Secretaría

7.7.1. Problema que se pretende resolver

La Secretaría no dispone de un cuarto de archivo, pero cuenta con varios espacios para el almacenamiento de carpetas y documentos, los cuales están distribuidos en la oficina general y la oficina del secretario. En muchas ocasiones estos espacios no son suficientes para almacenar la gran cantidad de archivos presentes en la Secretaría, dando como resultado carpetas y cajas ubicadas en espacios no adecuados como sillas, pisos y escritorios, los cuales generan desorden visual y, además, pueden ocasionar inconvenientes en el ambiente laboral, obstaculizando el paso e incluso existiendo la posibilidad de provocar o causar accidentes. De acuerdo con el diagnóstico que se realizó, esta problemática es derivada por el estado del archivo general, ya que se encuentra sin espacio para recibir y almacenar más documentos porque algunos de estos superan los años estipulados por la Ley para su conservación en medio físico.

Debido a lo mencionado anteriormente, el proceso de búsqueda de un archivo no es ágil, el funcionario puede tardar un tiempo en encontrarlo puesto que no están ubicados en un lugar fijo, asimismo se puede presentar la pérdida de documentos o archivos. Adicional a esto, no cuentan con listas de verificación que indiquen qué documentos, archivos y carpetas están guardados en el archivo y cuáles no, esto puede generar problemas de organización, retrasos en los procesos,

control e incluso podrían llegar a ocasionar sanciones disciplinarias, penales y fiscales para el municipio.

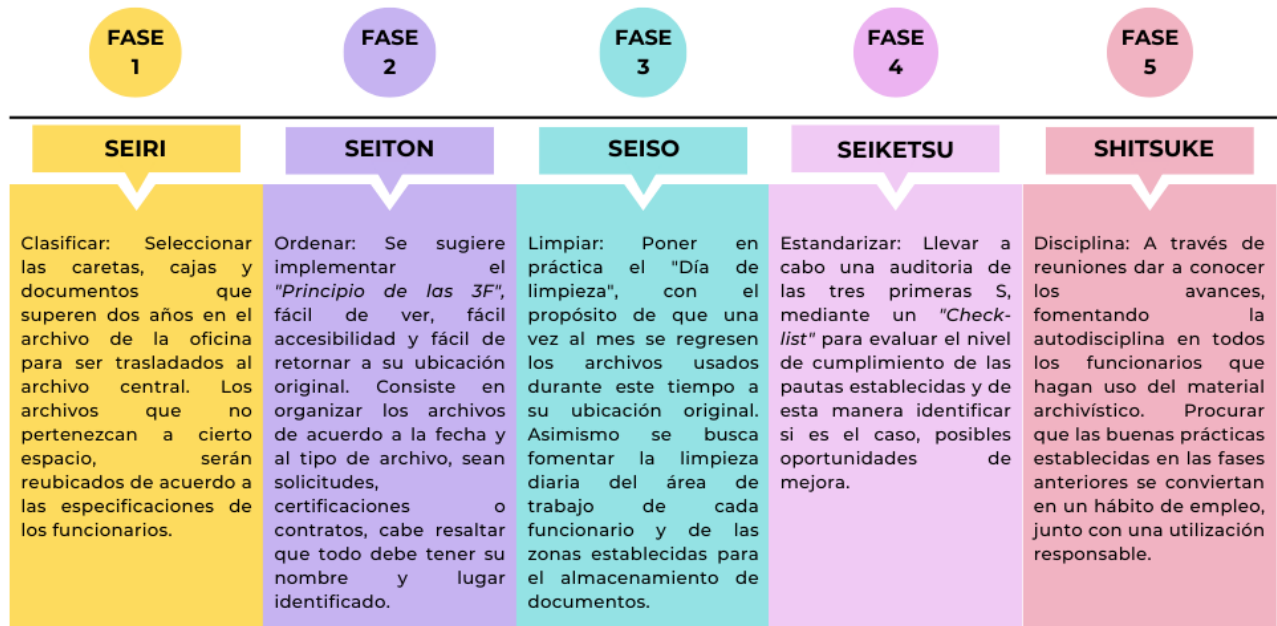
7.7.2. Descripción de la propuesta

En base a la problemática anterior se sugiere implementar la metodología 5´S en los espacios dispuestos para el almacenamiento de los archivos y en general para toda la oficina, a partir de las fases Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke.

Los beneficios del enfoque 5´S se reflejan tanto en la productividad de los empleados como en el lugar de trabajo, algunos de los beneficios que se generan son: mejor organización, sistematización, clasificación, mejor gestión del tiempo, mayor productividad, optimización de tareas y mejor gestión de los archivos, evitando perdidas. Dichos beneficios impactan positivamente en la dinámica de trabajo, asegurando mejores resultados.

Las propuestas para cada una de las fases se describen a continuación:

Figura 43.
Propuesta de la implementación de la metodología 5´S



7.7.3. Plan de implementación

Tabla 21.

Plan de implementación de la metodología 5S's en el archivo de la Secretaría

Actividades	Recursos	Responsables	Duración estimada
Capacitar a los funcionarios sobre la metodología 5'S con el objetivo de darla a conocer y brindar información sobre cómo se debe aplicar en el espacio de archivo.	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de computo Material digital con información necesaria sobre el método para compartirla con los funcionarios. 	Autores del trabajo de grado	2 horas
<p>Llevar a cabo la primera S (Seiri) como fue sugerida:</p> <ul style="list-style-type: none"> Identificar documentos, archivos, carpetas y cajas que se encuentren en la oficina. Identificar los archivos y objetos que no pertenezcan al espacio para ser posteriormente reubicados. Enviar al archivo central todos aquellos archivos que superen dos años de almacenamiento en el archivo de la Secretaría. 	<ul style="list-style-type: none"> Documentos, archivos, carpetas y cajas existentes en la Secretaría. 	Autores del trabajo de grado y funcionario de la Secretaría	3 semanas
<p>Llevar a cabo la segunda S (Seiton) como fue sugerida:</p> <ul style="list-style-type: none"> Identificar el espacio y lugar en el que debe ser ubicado cada archivo. 	<ul style="list-style-type: none"> Resultado de la anterior actividad 	Autores del trabajo de grado y funcionario de la Secretaría	1 semana

- Separar los archivos en base a los documentos que contengan.
- Organizar los archivos de manera cronológica.

Llevar a cabo la tercera S (Seiso):

- Establecer cuándo se realizará el “Día de limpieza”.

- Resultado de la anterior actividad

Autores del trabajo de grado y funcionario de la Secretaría

20 minutos

Llevar a cabo la cuarta S (Seiketsu):

- Diseñar la Check-list para evaluar el nivel de cumplimiento de las 5’S.
- Efectuar una auditoría de las tres primeras S’s.

- Resultado de la anterior actividad
- Equipo de computo
- Plantilla de la Check-list

Autores del trabajo de grado

2 horas

Llevar a cabo la quinta S (Shitsuke):

- Analizar los resultados obtenidos mediante una capacitación que contribuya a la construcción de una cultura y permita una mayor aplicación de la metodología después de finalizado el proyecto de grado.

- Resultados de las actividades 2, 3 y 4
- Equipo de computo
- Material digital con información necesaria sobre la implementación de la metodología.

Autores del trabajo de grado

3 semanas

7.7.4. Capacitación a los funcionarios sobre la metodología 5'S

Se diseña una presentación sobre la metodología con su respectiva definición, explicando el paso a paso de cada fase, el propósito, la manera en que se debe aplicar cada S y los beneficios de implementarla en el lugar de trabajo; adicional a lo anterior, también es posible encontrar la forma en la que debe ser aplicada en la Secretaría (Ver Apéndice S). Esta presentación es dirigida a todos los funcionarios que hacen parte de la Secretaría.

La socialización tiene una duración de 20 minutos, de los cuales 5 están destinados para resolver las dudas que puedan surgir mediante la presentación.

7.7.5. Seiri (Clasificar)

Se identificaron y clasificaron los diferentes tipos de archivos, obteniendo como hallazgo que se dividen en dos grandes grupos, los cuales son: contratación y correspondencia recibida y enviada. Para el caso de la contratación se seleccionaron aquellos archivos o documentos que superaban los dos años en el archivo de la Secretaría, para ser enviados al archivo general de acuerdo con lo establecido en la Ley de conservación de archivos.

Respecto a los archivos de correspondencia recibida y enviada, se seleccionaron aquellas cajas que ya estaban completas y rotuladas, posteriormente enviándolas al archivo general. Cabe aclarar que el término “completas” hace referencia a lo establecido en la Norma de Gestión de Archivos, la cual determina que cada caja debe contener 8 carpetas, cada una de 200 folios para poder ser trasladadas al archivo general; estos documentos no tienen un tiempo determinado para ser almacenados en la Secretaría, ya que a medida que se van llenando las cajas, son rotuladas y enviadas, pero por lo general este proceso lleva un tiempo aproximado de 5 a 6 meses dependiendo

de la cantidad de solicitudes que ingresen a la Secretaría. Algunas veces se presentan retrasos en los envíos debido a que el archivo general de la Alcaldía está sin espacio de almacenamiento.



Adicionalmente se encontraron archivos, carpetas y documentos en espacios inadecuados, los cuales fueron reubicados en base a los criterios y lugares establecidos por los funcionarios.

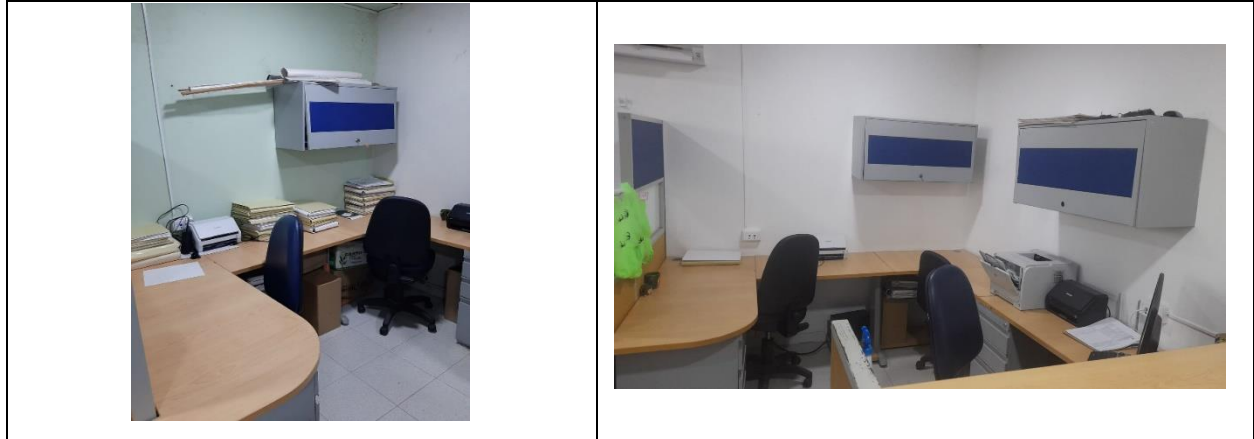
7.7.6. Seiton (Ordenar)

En esta fase se aplicó como criterio complementario el “Principio de las 3F”, Fácil de ver, Fácil accesibilidad y Fácil de retornar a su ubicación original, ya que la frecuencia y secuencia de uso deben ser criterios principales para organizar documentos.

Los archivos se dividen según el tipo de serie al que pertenezcan, ya sean contratos o correspondencia recibida y enviada, luego se desglosan por año de registro y se ordenan cronológicamente por número de radicado. La secuencia utilizada facilita y agiliza la búsqueda de archivos, teniendo en cuenta el tipo de serie y el año o fecha de registro, la cronología ayuda a encontrar de una forma fácil y rápida un documento, además permite tener un mayor control en la gestión de archivos y determinar si falta o no un archivo o documento.

Tabla 22.
Antes y después de aplicar Seiton

Antes	Después
	

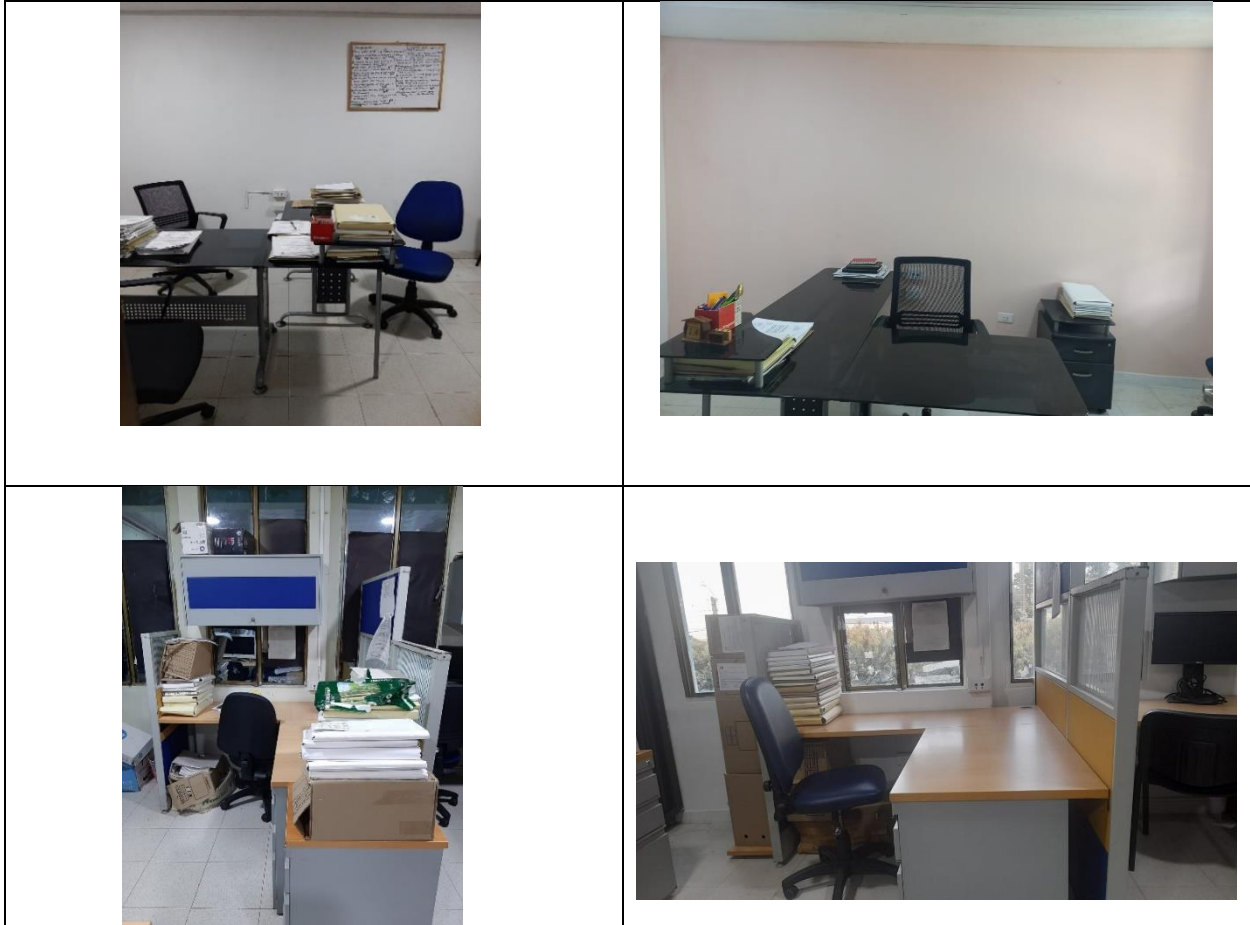


7.7.7. Seiso (Limpiar)

La jornada de limpieza general es una iniciativa que se ha emprendido y se realizará una vez al mes. El primer "Día de limpieza" se fija cuando se redacta la propuesta y tiene como objetivo animar a los funcionarios a acostumbrarse a retornar al espacio original aquellos documentos que han estado en uso durante un mes o más y que actualmente no se están utilizando. Además, esta iniciativa busca fomentar la limpieza diaria del área de trabajo de cada funcionario y de las zonas establecidas para el almacenamiento de documentos, para evitar que las condiciones del ambiente generen afectación en la preservación de los documentos o archivos.

Tabla 23.
Antes y después de aplicar Seiso

Antes	Después
-------	---------



7.7.8. Seiketsu (Estandarizar)

El propósito de esta fase es mantener implementadas en el archivo las 3'S anteriores mediante una verificación de cumplimiento que permita detectar posibles oportunidades de mejora.

Para verificar el nivel de cumplimiento de las tres primeras fases y preservar las acciones ejecutadas en el archivo, se diseñó una lista de chequeo o "Check-list" que permitiera evaluar y verificar el fácil y adecuado acceso a la información, la consistencia de la secuencia y garantizar que la documentación esté en un entorno planificado y apropiado para asegurar la aplicación de la metodología (Ver Apéndice T). Teniendo en cuenta las fases metodológicas realizadas

anteriormente y la previsión de cómo se mantendrán los archivos, se elabora el “Check-list” y se envía al funcionario responsable del archivo, quien se encargará de su verificación.

7.7.9. Shitsuke (Disciplina)

Este paso asegura que las buenas prácticas establecidas en las fases de la metodología 5’S se conviertan en un hábito de empleo y se estandarice su adopción, junto con una utilización responsable, con el fin de que en la Secretaría se desarrolle una cultura de autodisciplina y autonomía. De esta manera todos los funcionarios que hagan uso del material archivístico aplicarán por igual la metodología, con buena voluntad, de forma adecuada y por mucho tiempo.

Adicionalmente, a través de reuniones se pretende dar a conocer los avances, comprender lo que se ha hecho y logrado hasta el momento, dando como resultado crear un sentido de responsabilidad en el personal, conduciendo a que las actividades realizadas se puedan llevar a cabo con mayor fluidez y que perdure la mejora continua después de la finalización del proyecto de grado.

8. Sistema de indicadores

A fin de dar cumplimiento a lo establecido en el objetivo específico número cinco: diseñar e implementar un sistema de indicadores que permita llevar a cabo seguimiento y medición a los procesos y de esta manera evaluar las mejoras implementadas, se diseñan unos indicadores con el propósito de medir el impacto de las diversas propuestas de mejora realizadas e implementadas para contribuir con el mejoramiento de los procesos en los que interviene la Secretaría de Planeación y Política Sectorial del Municipio de Hato Corozal, Casanare.

8.1. Indicadores para evaluar la mejoras implementadas

Estos indicadores permiten medir de manera periódica y cuantitativa el desempeño de las actividades que se consideraron medibles durante la ejecución del proyecto, los cuales se diseñan en base a la caracterización de procesos y se gestionan para evaluar las mejoras que se implementaron, además de medir el impacto que tuvieron en la Secretaría. Todo lo anterior para contribuir a la mejora continua.

8.1.1. Indicador de procesos actualizados

Este indicador mide el porcentaje de documentos que se encuentran actualizados, lo cual es útil para brindar una guía a los funcionarios de la Secretaría que les permitan llevar a cabo las tareas y actividades planificadas teniendo mayor claridad de información y su contenido.

Tabla 24.
Indicador de procedimientos actualizados

Tipo de indicador	Nombre	Fórmula	Periodicidad	Unidades
Eficacia	procedimientos actualizados	$\frac{N^{\circ} \text{ de procedimientos actualizados}}{N^{\circ} \text{ de procedimientos totales}} \times 100$	Anual	%

Se tuvieron en cuenta los cambios de diseño y la eliminación de elementos innecesarios en el formato, lo que permite una comprensión más organizada y estratégica del contenido.

Tabla 25.
Resultados indicador de procesos actualizados

Antes de la implementación de las mejoras	Después de la implementación de las mejoras
$\frac{13}{58} \times 100 = 22,41\%$	$\frac{45}{58} \times 100 = 77,6\%$

Aquellos procesos y procedimientos que estaban desactualizados o que no se encontraban documentados causaban incertidumbre en los funcionarios de la Secretaría debido a la falta de una guía que especifique la manera correcta para desarrollar las actividades, la implementación de esta propuesta ocasionó un 77.66% de mejora teniendo en cuenta que ya algunos procedimientos habían sido actualizados por parte de la Secretaría que completaron una cantidad de 13 procedimientos actualizados que abarcan un 22.41% de las mejoras teniendo así una actualización adecuada del 100% de procedimientos; Permitiendo que los funcionarios tengan acceso a guías actualizadas, con la normatividad vigente y una mayor claridad obteniendo un mejor entendimiento de las actividades y funciones previstas.

8.1.2. Indicador de procesos caracterizados

Pretende medir los diferentes procesos en los que interviene la Secretaría y que se encuentran caracterizados dentro del manual de procesos y procedimientos de la Alcaldía, junto con las actividades que se desarrollan dentro de los mismos, proveedores, clientes o grupo de valor, entradas y salidas, mediante el ciclo de Deming o ciclo PHVA. Además, suministra información relevante de cada proceso como recursos, normatividad y/o requisito; entre otros.

Tabla 26.
Indicador procesos caracterizados

Tipo de indicador	Nombre	Fórmula	Periodicidad	Unidades
Eficacia	Caracterización de procesos	$\frac{N^{\circ} \text{ de procesos caracterizados}}{N^{\circ} \text{ total de procesos}} \times 100$	Anual	%

Al aplicar el anterior indicador después de implementadas las propuestas de mejora, en particular luego de la actualización del manual de procesos y procedimientos y de la caracterización del proceso de Gestión MECI-Calidad, se evidenciaron los siguientes resultados:

Tabla 27.*Resultados indicador de caracterización de procesos*

Antes de la implementación de las mejoras	Después de la implementación de las mejoras
$\frac{2}{3} \times 100 = 66,66\%$	$\frac{3}{3} \times 100 = 100\%$

Cabe resaltar que, de los tres procesos seleccionados en el proyecto, solamente uno de ellos no contaba con caracterización debido a que fue agregado a los Procesos Estratégicos en el año 2017 después de la última actualización del Manual.

8.1.3. Indicador de estructuración y diseño del organigrama

Este indicador permite medir la cantidad de áreas de la Secretaría que fueron estructuradas, organizando sus funciones y actividades correspondientes.

Tabla 28.*Indicador de estructuración y diseño del organigrama*

Tipo de indicador	Nombre	Fórmula	Periodicidad	Unidades
Eficacia	Estructuración organigrama	$\frac{N^{\circ} \text{ de áreas estructuradas}}{N^{\circ} \text{ de áreas de la Secretaría}} \times 100$	Anual	%

La Secretaría no contaba con una estructura organizacional específica que permitiera definir cada una de las áreas que la componen, por lo que no era claro qué funciones y procedimientos se deben realizar en cada una de estas áreas. La falta de organización no les permitía trabajar con eficacia y eficiencia, y existían confusiones entre los funcionarios en la asignación de responsabilidades por lo tanto el organigrama permite mantener una organización y tener conocimiento de que funciones pertenecen a cada área y a quien le corresponde hacerse cargo de ellas.

Tabla 29.*Resultado indicador de la estructuración del organigrama*

Nombre del indicador	Resultados
Estructuración organigrama	$\frac{5}{5} \times 100 = 100\%$

Como se pudo observar en la Tabla 29, en este indicador se logró obtener un resultado del 100% de las áreas estructuradas de la Secretaría cada una con las respectivas funciones mediante la implementación de organigrama que permite generar una estructura bastante sólida y funciones claras de la Secretaría de Planeación y Política Sectorial.

8.1.4. Indicador de control de correspondencia

El objetivo de este indicador es medir la proporción de correspondencia vencida, es decir; solicitudes presentadas a la Secretaría para las cuales han transcurrido el número de días hábiles sin que el funcionario responsable haya emitido respuesta alguna.

Tabla 30.*Indicador de correspondencia*

Tipo de indicador	Nombre	Fórmula	Periodicidad	Unidades
Eficiencia	Correspondencia	$\frac{N^{\circ} \text{ de correspondencia vencida}}{N^{\circ} \text{ de correspondencia recibida}} \times 100$	Trimestral	%

Durante la fase del diagnóstico se efectuó un análisis desde el mes de diciembre de 2021 al mes de febrero de 2022, obteniendo como resultado un 30.43% de peticiones sin respuesta, excluyendo el porcentaje de solicitudes no contestadas recibidas por vía electrónica, debido a que no existía un adecuado control y seguimiento de la correspondencia, lo cual logró solucionarse al implementar la herramienta ofimática para la correspondencia. En base en lo anterior, se realiza

nuevamente un análisis de la correspondencia desde el mes de julio al mes de septiembre de 2022 a fin de cuantificar y comparar los resultados antes y después de implementar la mejora.

Tabla 31.*Resultados indicador de correspondencia*

Antes de la implementación de las mejoras	Después de la implementación de las mejoras
$\frac{28}{92} \times 100 = 30,43\%$	$\frac{15}{280} \times 100 = 5,36\%$

Con la implementación de la herramienta ofimática se evidencia una clara reducción en el porcentaje de correspondencia vencida, mejorando en un 25.07%, además permite cuantificar de manera adecuada el total de la correspondencia en medio físico y la correspondencia que ingresa de manera electrónica, dando como resultado un mayor control y seguimiento sobre este procedimiento.

8.1.5. Indicador de entrega de correspondencia

El objetivo de este indicador es medir el cumplimiento en la entrega de respuestas a las solicitudes realizadas por medio de correspondencia en el tiempo previsto por la Ley.

Tabla 32.*Indicador eficacia en la entrega de correspondencia*

Tipo de indicador	Nombre	Fórmula
Eficiencia	Eficacia en la entrega de correspondencia	$\frac{N^{\circ} \text{ de solicitudes radicadas y entregadas oportunamente}}{N^{\circ} \text{ de solicitudes radicadas}} \times 100$
Periodicidad	Trimestral	Unidades %

En la etapa de diagnóstico, el análisis que se realizó desde diciembre de 2021 hasta febrero de 2022, se radicaron 183 peticiones que ingresaron de manera electrónica y 92 peticiones de manera física, de las cuales se entregaron oportunamente 53. Para realizar una comparación se realizó un nuevo análisis desde el mes de julio al mes de septiembre de 2022 después de implementada la mejora. Los resultados se presentan en la *Tabla 33*.

Cabe resaltar que los datos de solicitudes entregadas oportunamente no son los datos totales para solicitudes realizadas de manera física y de manera electrónica, debido a que por la falta de control que existía, no había registros completos de las peticiones electrónicas a las que se les dio oportuna respuesta.

Tabla 33.

Resultados indicador eficacia en la entrega de correspondencia

Antes de la implementación de las mejoras	Después de la implementación de las mejoras
$\frac{53}{275} \times 100 = 19,27\%$	$\frac{260}{280} \times 100 = 92,86\%$

Al implementar la herramienta ofimática, la entrega de solicitudes a tiempo aumentó significativamente en un 73.59% sobre el porcentaje obtenido antes de la implementación de la mejora.

8.1.6. Indicador de control de archivos

El objetivo de este indicador es medir el tiempo utilizado en la búsqueda de la ubicación de archivos antes y después de la implementación. En la Tabla 34 se muestra la fórmula para medir este indicador.

Tabla 34.

Indicador de búsqueda de archivos

Tipo de indicador	Nombre	Fórmula	
Eficiencia	Indicador búsqueda de archivos	$\frac{\text{Cant. de tiempo gastado en la búsqueda de ubicación de archivos antes de la implement.} - \text{Cant. de tiempo gastado en la búsqueda de ubicación de archivos después de la implement.}}{\text{Cant. de tiempo gastado en la búsqueda de ubicación de archivos antes de la implement.}}$	$\times 100$
Periodicidad	Anual	Unidades	%

Después de implementar las mejoras, es decir; después de implementar la herramienta ofimática, en la Tabla 35 se presentan los resultados obtenidos en este indicador.

Tabla 35.
Resultados Indicador búsqueda de archivos

Nombre del indicador	Resultados
Indicador búsqueda de archivos	$\frac{10 \text{ minutos} - 2 \text{ minutos}}{10 \text{ minutos}} \times 100 = 80\%$

La Secretaría de Planeación no contaba con un mecanismo que les permitiera a los funcionarios información para mantener una gestión de archivos generales de manera adecuada, por tal motivo se diseñó una herramienta que facilita este proceso permitiendo mantener un control adecuado de los archivos de la Secretaría. Después de implementar la propuesta se obtuvo una mejora del 80% lo que permite ser más eficaces y reducir el tiempo en la búsqueda de archivos, documentos y carpetas pertenecientes a la Secretaría de Planeación.

8.1.7. Indicadores política de eficiencia administrativa y cero papel

Los siguientes indicadores pretenden mostrar el impacto de las medidas tomadas para reducir el uso de papel y reemplazar algunos de los procedimientos y procesos basados en papel por procedimientos electrónicos. Esto facilitará las posteriores tareas de diagnóstico y le permitirá verificar el progreso e identificar dónde se pueden realizar mejoras para aumentar su rendimiento.

Tabla 36.
Indicadores política de eficiencia administrativa y cero papel

Tipo de indicador	Nombre	Fórmula
Eficiencia	Consumo de papel	$\frac{N^{\circ} \text{ de resmas del período actual}}{N^{\circ} \text{ de resmas del período anterior}} \times 100$
Eficiencia	Consumo de cartuchos	$\frac{N^{\circ} \text{ recargas de cartucho en período actual}}{N^{\circ} \text{ recargas de cartucho en período anterior}} \times 100$
Eficacia	Revisión de documentos e importancia antes de imprimir	$\frac{N^{\circ} \text{ de documentos revisados}}{N^{\circ} \text{ de documentos generados}} \times 100$
Eficacia	Porcentaje de impresión en papel reciclado	$\frac{N^{\circ} \text{ de documentos impresos en papel reciclado}}{N^{\circ} \text{ de documentos impresos}} \times 100$
Periodicidad	Bimensual	Unidades %

Al aplicar los anteriores indicadores después de implementada la propuesta de mejora y llevar a cabo las estrategias planteadas dentro de la política de eficiencia administrativa y cero papel, se evidenciaron los siguientes resultados:

Tabla 37.
Resultados indicadores política de eficiencia administrativa y cero papel

Nombre del indicador	Resultados
Consumo de papel	$\frac{16}{20} \times 100 = 80\%$
Consumo de cartuchos	$\frac{2}{4} \times 100 = 50\%$
Revisión de documentos e importancia antes de imprimir	$\frac{14000}{16000} \times 100 = 87,5\%$
Porcentaje de impresión en papel reciclado	$\frac{4000}{16000} \times 100 = 25\%$

En base a los resultados anteriores es posible determinar que el consumo de papel en la Secretaría disminuyó luego de la implementación de la política y las estrategias, si bien el papel no se puede eliminar completamente, es posible reducirlo de forma significativa para contribuir al uso eficiente de los recursos a través de una gestión eficaz y la optimización de los recursos tanto económicos como ambientales, lo cual permite promover una administración pública eficiente y respetuosa con el medio ambiente.

8.1.8. Indicador de implementación de la metodología 5S's

Este indicador fue establecido por las autoras del proyecto con el objetivo de medir el mejoramiento al aplicar esta metodología y la adaptación de los funcionarios a esta cultura establecida.

Tabla 38.
Indicador de implementación 5'S

Tipo de indicador	Nombre	Fórmula	Periodicidad	Unidades
Eficacia	Implementación 5'S	$\frac{N^{\circ} \text{ de documentos entregados a tiempo}}{N^{\circ} \text{ de documentos prestados}} \times 100$	Trimestral	%

Aplicando este indicador se puede conocer la cantidad de documentos que no son regresados a su origen en la secretaría. En la Tabla 39 se puede observar la viabilidad de la implementación de la propuesta.

Tabla 39.
Resultado indicador metodología 5'S

Nombre del indicador	Resultados
Indicador metodología 5'S	$\frac{13}{15} \times 100 = 86,7\%$

Al evaluar el indicador se evidencia que la implementación de la metodología fue satisfactoria, el resultado es de 86.7% de viabilidad ayudando a mantener un mejor control de documentos evitando pérdidas de estos.

8.1.9. Indicador Check – List

Este indicador permite medir el resultado final de la aplicación de la metodología teniendo como objetivo mantenerla e ir mejorando según las necesidades de la oficina.

Tabla 40.
Indicador Check – List

Tipo de indicador	Nomb re	Fórmula	Periodicida d	Unidade s
Efectividad	Check – List	$\frac{N^{\circ} \text{ de preguntas con el "Check"}}{N^{\circ} \text{ total de preguntas en la check list}} \times 100$	Trimestral	%

Esta evaluación es realizada a 5 funcionarios de la Secretaría, en la Tabla 41 se puede observar los resultados obtenidos.

Tabla 41.

Resultados indicador Check List

Funcionarios	Resultados
Funcionario 1	68 %
Funcionario 2	56 %
Funcionario 3	72 %
Funcionario 4	85 %
Funcionario 5	83 %

Gracias a este indicador se puede conocer el nivel de conocimiento que tienen los funcionarios de la Secretaría y el cumplimiento de esta, obteniendo un promedio de 72.8%. Con este resultado se puede observar que existe bastante falta de información sobre las reglas y requisitos pertinentes a la implementación permitiendo reconocimiento de las acciones por parte de los funcionarios sobre la cultura de disciplina, limpieza y orden del archivo.

8.2. Indicadores de gestión por procesos

Estos indicadores proporcionan una medición cuantitativa y periódica del desempeño de diversas actividades que se consideran la base para evaluar los objetivos y metas del Plan de Desarrollo y demás actividades de los procesos en los que interviene directamente la Secretaría de Planeación y Política Sectorial como Gestión Planeación Estratégica e Institucional, Gestión MECI-Calidad y Gestión de Desarrollo Territorial y Ambiental. Para el proceso Gestión MECI-Calidad no existían indicadores que promovieran la mejora continua y apoyaran el logro de las metas debido a que el proceso no estaba caracterizado, por tal motivo, se diseñaron los indicadores para este proceso.

En la tabla 42, se relacionan los indicadores implementados al proceso.

Tabla 42.

*Indicadores de gestión por procesos***Proceso Gestión MECI-Calidad*****Indicador 1***

Nombre	Cumplimiento de actividades
Fórmula	$\frac{N^{\circ} \text{ de actividades realizadas}}{N^{\circ} \text{ de actividades programadas}} \times 100$
Tipo de indicador	Eficiencia
Objetivo	Medir el cumplimiento de las actividades programadas para el proceso de Gestión MECI-Calidad.
Meta	>=90%
Responsable	Profesional responsable del área de MECI
Frecuencia	Mensual
Fuente	Informe de actividades MECI-Calidad

Indicador 2

Nombre	Actualización de los procesos que integran el Manual de Procesos y Procedimientos de la Alcaldía Municipal
Fórmula	$\frac{N^{\circ} \text{ de procesos actualizados}}{N^{\circ} \text{ de procesos a actualizar}} \times 100$
Tipo de indicador	Eficacia
Objetivo	Medir la cantidad de procesos actualizados del manual para dar cumplimiento con uno de los procedimientos del MECI-Calidad.
Meta	100%
Responsable	Profesional responsable del área de MECI
Frecuencia	Anual
Fuente	Manual de procesos y procedimientos

Indicador 3

Nombre	Cumplimiento de actividades de vigilancia
Fórmula	$\frac{N^{\circ} \text{ de actividades de vigilancia ejecutadas}}{N^{\circ} \text{ de actividades de vigilancia planeadas}} \times 100$
Tipo de indicador	Eficiencia
Objetivo	Medir el cumplimiento de las actividades de vigilancia planeadas.
Meta	>=80%
Responsable	Profesional responsable del área de MECI Secretaría de Planeación
Frecuencia	Mensual

Fuente	Informe de actividades de vigilancia
Indicador 4	
Nombre	Actividades de seguimiento a los procesos y procedimientos
Fórmula	$\frac{N^{\circ} \text{ de actividades de seguimiento ejecutadas}}{N^{\circ} \text{ de actividades de seguimiento programadas}} \times 100$
Tipo de indicador	Eficiencia
Objetivo	Cuantificar el seguimiento de las actividades programadas para llevar un control en el desarrollo de los procesos y procedimientos.
Meta	>=90%
Responsable	Profesional responsable del área de MECI
Frecuencia	Mensual
Fuente	Informe de actividades de seguimiento mensual
Indicador 5	
Nombre	Cumplimiento del Plan de Auditorías Internas de Gestión
Fórmula	$\frac{N^{\circ} \text{ de auditorías ejecutadas}}{N^{\circ} \text{ de auditorías programadas}} \times 100$
Tipo de indicador	Eficacia
Objetivo	Calcular el porcentaje de cumplimiento del Plan de Auditorías Internas de Gestión.
Meta	90%
Responsable	Profesional responsable del área de MECI Oficina de Control Interno
Frecuencia	Trimestral
Fuente	Plan de Auditorías Internas de Gestión
Indicador 6	
Nombre	Diseño de formatos
Fórmula	$\frac{N^{\circ} \text{ de formatos diseñados}}{N^{\circ} \text{ de formatos programados para diseñar}} \times 100$
Tipo de indicador	Eficacia
Objetivo	Cuantificar el porcentaje de formatos diseñados respecto a la cantidad de formatos programados para diseñar de acuerdo con el cumplimiento de los procedimientos que integran el proceso de Gestión MECI-Calidad.
Meta	100%
Responsable	Profesional responsable del área de MECI

Frecuencia	Anual
Fuente	Formatos de seguimiento y control Informe de procedimientos

8.3. Indicador de medición de procesos

El objetivo de este indicador es medir cuántos de los procesos en los que interviene la Secretaría de Planeación y Política Sectorial tienen establecido un sistema de indicadores de medición de las actividades para comprobar el funcionamiento de los procesos e introducir mejoras continuas.

Tabla 43.
Indicador de medición de procesos

Tipo de indicador	Nombre	Fórmula
Eficacia	Medición de procesos	$\frac{N^{\circ} \text{ de procesos con indicadores de gestión}}{N^{\circ} \text{ total de procesos}} \times 100$
Periodicidad	Anual	Unidades %

En la Tabla 44 se presenta el uso de este indicador antes y después de las mejoras implementadas, especialmente en la definición de indicadores de proceso.

Tabla 44.
Resultados indicador medición de procesos

Antes de la implementación de las mejoras	Después de la implementación de las mejoras
$\frac{2}{3} \times 100 = 66,66\%$	$\frac{3}{3} \times 100 = 100\%$

Luego de la implementación de las propuestas de mejoramiento, la medición de procesos presentó un resultado del 100%, esto debido a que anterior a la propuesta la Secretaría no contaba con indicadores de gestión para el proceso de Gestión MECI-Calidad y al caracterizarse se incluyeron cinco indicadores para medir el cumplimiento, ejecución y hacer seguimiento a las actividades, dejando como resultado todos los procesos con sus respectivos indicadores.

8.4. Resumen de indicadores de evaluación de las mejoras implementadas

La Tabla 45 proporciona un resumen representativo de los resultados de la secretaría antes y después de la implementación de las mejoras.

Tabla 45.
Resumen de indicadores de las mejoras implementadas

Indicador	Antes	Después
Procesos actualizados	22,41%	77,6%
Procesos caracterizados	66,66%	100%
Estructuración y diseño del organigrama	0%	100%
Control de correspondencia	30,43%	5,36%
Entrega de correspondencia	19,27%	92,86%
Control de archivos	0%	80%
Política de eficiencia administrativa y cero papel	100%	60,62%
Consumo de papel	100%	80%
Consumo de cartuchos	100%	50%
Revisión de documentos e importancia antes de imprimir	100%	87,5%
Porcentaje de impresión en papel reciclado	100%	25%
Implementación de la metodología 5S's	0%	86,7%
Check – List	0%	72,8%
Medición de procesos	66,66%	100%

8.4. Evaluación de condiciones iniciales

Finalmente, se reevalúan las condiciones iniciales de los siete aspectos principales que corresponden a los procesos, servucción, ambiente de trabajo, talento humano, cliente, sistema de información y mejora; con el objetivo de observar el impacto en el nivel de cumplimiento en la formulación de cada propuesta de este proyecto (Ver apéndice U). Los resultados de esta nueva evaluación se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 46.

Evaluación de Condiciones Iniciales después de implementadas las mejoras

CARACTERÍSTICAS POR EVALUAR		Si	No	Valoración	
				0-4	%
Procesos				89%	
1	Existe un enfoque basado en procesos	X		4	100%
2	Los procesos de la organización están identificados	X		4	100%
3	Los procesos son planeados con base en los lineamientos estratégicos de la organización	X		3	75%
4	Los procesos están documentados de manera adecuada	X		4	100%
5	Los procesos son ejecutados teniendo en cuenta la programación realizada	X		3	75%
6	Existen responsables de medir los procesos	X		4	100%
7	Los procesos se controlan	X		3	75%
Servucción (Producción de Servicio)				71%	
8	La organización cuenta con los recursos necesarios para prestar los servicios de manera controlada	X		3	75%
9	Se cuenta con un sistema de servucción con la capacidad requerida de acuerdo a la demanda	X		3	75%
10	La tecnología utilizada para garantizar un servicio de calidad es la adecuada		X	2	50%
11	La prestación del servicio se realiza según parámetros planeados y programados con antelación	X		3	75%
12	La organización cuenta con planes de contingencia para ampliar su capacidad de servicio y responder a una demanda superior	X		3	75%

	CARACTERÍSTICAS POR EVALUAR	Si	No	Valoración	
				0-4	%
13	Se cuenta con indicadores para realizar seguimiento y evaluación a la prestación del servicio en pro de mejorar sus operaciones	X		3	75%
Ambiente de trabajo				71%	
14	La organización presenta orden y aseo en sus instalaciones	X		3	75%
15	Existe un ambiente de trabajo acorde para prestar un buen servicio	X		4	100%
16	Se realizan programas de mantenimiento y control de las herramientas, equipos, software, etc., para prestar el servicio	X		3	75%
17	La planta física, los procesos y los equipos están diseñados para procurar un ambiente seguro para el personal de la organización		X	2	50%
18	La organización tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, etc.)	X		2	50%
19	Existe una clara comprensión de las interacciones entre los seres humanos y los elementos del sistema (ergonomía), buscando optimizar el bienestar del personal y el rendimiento de la institución	X		3	75%
Talento humano				82%	
20	Existe un compromiso con los procesos por parte del personal de la organización	X		4	100%
21	Se capacita el personal involucrado en el desarrollo del proceso	X		3	75%
22	Se cuenta con manuales de funciones y de procedimientos escritos, conocidos y acatados por todo el personal	X		4	100%
23	El personal reconoce la importancia del enfoque en procesos y el aporte de sus funciones para prestar un buen servicio	X		4	100%
24	Se realizan programas de inducción y reinducción al personal involucrado en los procesos		X	2	50%
25	Se realizan evaluaciones de desempeño al personal involucrado en cada proceso y se permite mejorar a partir de sus hallazgos		X	2	50%
26	Se cuenta con una base de datos de los funcionarios de la organización	X		4	100%
Usuario				65%	
27	Existe un programa de servicio al ciudadano, claramente establecido	X		3	75%
28	Se resuelven los problemas y las quejas de los usuarios de manera oportuna	X		3	75%

	CARACTERÍSTICAS POR EVALUAR	Si	No	Valoración	
				0-4	%
29	Se hace seguimiento a los ciudadanos de manera continua		X	2	50%
30	Se aplican instrumentos de medición (solicitudes de mejoramiento) para evaluar el nivel de satisfacción	X		3	75%
31	Se utilizan diversos mecanismos para mejorar continuamente la satisfacción del usuario	X		2	50%
Sistemas de información				79%	
32	Se utilizan herramientas para la recolección, análisis y control de la información en las diferentes áreas	X		4	100%
33	Cuenta con sistemas de información en toda la cadena de valor, que faciliten la actuación constante del sistema	X		3	75%
34	El sistema de información de la organización está diseñado para satisfacer los requerimientos de todos los departamentos en forma oportuna y confiable		X	2	50%
35	Los equipos y software con que cuenta la organización hacen que se maneje adecuadamente la información existente	X		3	75%
36	El personal de la organización está capacitado y maneja de manera adecuada y eficiente los sistemas de información	X		4	100%
37	La información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil y es usada para la toma de decisiones	X		3	75%
Mejora				88%	
38	Se han fijado objetivos estratégicos conducentes al mejoramiento de procesos y estos son tenidos en cuenta en la realización de las actividades	X		4	100%
39	Se tienen en cuenta los indicadores clave de la organización para realizar el proceso de mejora	X		4	100%
40	La organización ha realizado mejoras parciales o eventuales a los procesos	X		3	75%
41	Se realiza seguimiento a los procesos de servicio prestados por la organización en pro del mejoramiento de estos	X		3	75%
42	La organización cuenta con un plan de acción para el mejoramiento de sus procesos conocido por todo el personal	X		3	75%
43	Existe una metodología clara para llevar a cabo el mejoramiento de los procesos de la organización	X		4	100%

CARACTERÍSTICAS POR EVALUAR	Si	No	Valoración	
			0-4	%
Porcentaje del nivel de cumplimiento	83,72%			78%

Al realizar nuevamente la evaluación de condiciones iniciales luego de la implementación de las mejoras, se evidencia un nivel de cumplimiento del 83.72%, aumentando en un 18.6% con respecto a la evaluación realizada al inicio del proyecto. En base a lo anterior y teniendo en cuenta la metodología centrada en el análisis y rediseño de los procesos operativos sugerida por Ortiz Pimiento, N y Serrano Gómez, L es posible afirmar que algunos aspectos con falencias se ajustaron por medio de las mejoras implementadas; por tal motivo, la Secretaría cuenta con el nivel para continuar a futuro con la siguiente fase de la metodología.

9. Socialización de las mejoras implementadas

Con el objetivo de desarrollar el proyecto fue necesario realizar en repetidas ocasiones reuniones con los funcionarios de la Secretaría a fin de promover la comunicación y socialización de cada propuesta implementada. Durante la primera reunión, realizada con el secretario de Planeación, la jefe de Control Interno y algunos funcionarios de la Secretaría, se dieron a conocer los hallazgos del diagnóstico inicial para comprender la razón de las propuestas de mejora; adicional a ello, fue necesario introducir brevemente varios conceptos críticos para la gestión por procesos, a fin de tener un mejor contexto en la socialización de cada propuesta.

Cabe resaltar, que el programa de socialización se llevó a cabo luego de que las propuestas fueran presentadas a la secretaria de Planeación, quien después de analizarlas aprobó siete de las diez propuestas de mejora planteadas.

La siguiente reunión fue realizada para cada una de las áreas que integran la Secretaría, con el propósito de resaltar la importancia de gestionar los procesos de manera eficiente para contribuir a la creación de valor público en la entidad, asimismo, esta socialización se toma como punto de partida para caracterizar los procesos faltantes, el organigrama y la actualizar el Manual de Procesos y Procedimientos.

Las opiniones de cada funcionario y sus sugerencias contribuyeron a un mayor impacto en las propuestas acordadas, permitiendo la participación de estos en la estructuración de las propuestas implementadas. El compromiso del personal involucrado facilitó que la socialización de las propuestas de mejora se llevase a cabo durante la ejecución del proyecto.

El programa de socialización de las mejoras implementadas junto con las diversas herramientas y documentos desarrollados en este proyecto se realizó en varias sesiones, las cuales serán presentadas en la Tabla 47.

Tabla 47.
Programa de socialización

Tema y Jornada	Dirigido a	Descripción
Jornada 1 Entrega de documentación, caracterización del proceso Gestión MECI-Calidad y sus procedimientos, normograma e instructivos de plantillas. (2 horas)	<ul style="list-style-type: none"> Funcionarios de la Secretaría (6 funcionarios) 	Socializar las plantillas y los documentos presentados, resaltando la importancia de los elementos que los componen y el valor que estos generan para la entidad. De igual forma, se dan conocer los indicadores de gestión que permitirán llevar un control del cumplimiento y asegurar la mejora continua.
Jornada 2	<ul style="list-style-type: none"> Funcionarios de la Secretaría 	Llevar a cabo la entrega del manual de procesos y procedimientos

Entrega del manual de procesos y procedimientos actualizado.		actualizado, explicando los cambios que se realizaron, haciendo énfasis en la importancia del uso adecuado y su actualización constante.
(40 minutos)		
Jornada 3 Entrega del organigrama general y el organigrama por cargos de la Secretaría con sus respectivas áreas estructuradas.	<ul style="list-style-type: none"> Secretaria de Planeación y funcionarios relacionados a la Secretaría 	Se realiza una socialización sobre la estructura de la Secretaría, brindando a los funcionarios una imagen más clara de su funcionamiento.
(30 minutos)		
Jornada 4 Herramienta ofimática para el control de correspondencia.	<ul style="list-style-type: none"> Funcionaria encargada del manejo de correspondencia 	Comunicar la funcionalidad de la herramienta ofimática al profesional de apoyo, para dar a conocer los elemento que componen la herramienta con el objetivo de utilizarla adecuadamente para maximizar sus beneficios.
(1 horas)		
Jornada 5 Herramienta ofimática para el control de archivos.	<ul style="list-style-type: none"> Funcionaria encargada del control de archivos. 	Comunicar la funcionalidad de la herramienta ofimática al profesional de apoyo, para dar a conocer los elemento que componen la herramienta con el objetivo de utilizarla adecuadamente para maximizar sus beneficios y tener un mayor control archivístico.
(1 hora)		
Jornada 6 Capacitación de la Política de Eficiencia Administrativa y Cero Papel.	<ul style="list-style-type: none"> Funcionarios de la Secretaría 	Se lleva a cabo la socialización de la política y sus estrategias, explicando el propósito de cada una de ellas y los beneficios que genera en la Secretaría y el medio ambiente. Resaltando que su adecuada
(1 hora)		

		implementación depende del compromiso de los funcionarios.
<p>Jornada 7</p> <p>Implementación de la metodología 5S's.</p> <p>(40 minutos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionarios de la Secretaría 	<p>Socializar la metodología 5S's, su propósito y los beneficios de implementarla. Asimismo, se dan a conocer los diferentes pasos realizados y ejecutados, los cuales dejan como resultado nuevas herramientas aplicables como Check-list, jornadas de limpieza, entre otros.</p>

10. Conclusiones

Se diseñó un plan de mejoramiento a tres procesos de la Secretaría de Planeación y Política Sectorial de la alcaldía municipal de Hato Corozal – Casanare en base a las políticas establecidas por la entidad y acorde a las necesidades, requerimientos y hallazgos identificados en el análisis inicial. Es importante resaltar que desde el inicio del desarrollo de las propuestas de mejora, el análisis de las condiciones iniciales incrementó su nivel de cumplimiento del 65.12% al 83.72% con respecto a la evaluación realizada en el diagnóstico, corrigiendo aspectos que revelan deficiencias en la Secretaría.

A partir del diagnóstico realizado a la Secretaría y a los procesos en los que interviene, se logró identificar el estado en el que se encontraban inicialmente los procesos de Gestión Planeación Estratégica e Institucional, Gestión MECI-Calidad y Gestión de Desarrollo Territorial y Ambiental, y el funcionamiento de cada uno de ellos. En base a la metodología aplicada para el diagnóstico, se identificaron 13 problemas, los cuales se priorizaron de acuerdo con lo establecido

por la Matriz GUT, siendo la dificultad de mayor afectación el archivo de la oficina debido a que no contaba con espacio suficiente por almacenar documentos que superaban los años estipulados por la Ley para su conservación en medio físico. Los problemas identificados fueron la base para desarrollar las propuestas de mejora, previamente aprobadas por la Secretaría.

El plan de mejoramiento diseñado para dar solución a los problemas y hallazgos incluía 10 propuestas de las cuales fueron aprobadas 7. Estas propuestas, contenían la actualización del manual de procesos y procedimientos de la organización, caracterización del proceso de Gestión MECI-Calidad y sus procedimientos, actualización del normograma con el propósito de tener una guía para el correcto desarrollo de los procesos, diseño y estructuración del organigrama general y el organigrama por cargos de la Secretaría, herramientas ofimáticas para control de correspondencia y para gestión de archivos, Política de Eficiencia Administrativa y Cero Papel, y metodología 5S's aplicada al archivo de la Secretaría.

Gracias a la implementación de las propuestas, se logró actualizar completamente el manual de procesos y procedimientos en función de las actividades clave y la secuencia de estas, la caracterización de nuevos procesos (haciendo uso de la plantilla diseñada) y la inclusión de procedimientos faltantes. Asimismo, se actualizó el normograma en función de los procesos, actualizando Leyes, Artículos, Decretos y demás Normas aplicables y eliminando aquellas que no se encontraban en vigencia, agrupándolas en una nueva plantilla que se diseñó. El diseño y estructuración del organigrama general y por cargos, facilitó la definición de objetivos, fijación de metas, asignación de funciones y tareas que deben ser desarrolladas por cada funcionario. Gracias a la implementación de la Política de Eficiencia Administrativa y Cero Papel, se logró obtener procesos y servicios más efectivos, mayor productividad, uso óptimo de recursos, reducción de costos asociados a la administración de papel, eliminación de duplicidad de documentos, reducción

del espacio de almacenamiento y mejor entorno de trabajo. El uso de la metodología 5S's en el archivo facilitó la búsqueda de documentos, evitó la pérdida de archivos, permitió una mejor organización y logró sensibilizar y crear cultura en los funcionarios entorno a la metodología aplicada.

Las herramientas ofimáticas dieron solución a la falta de control de correspondencia y control de gestión documental. La herramienta de correspondencia permitió proporcionar respuestas a tiempo, disminuir la cantidad de correspondencia vencida y evitar problemas legales por falta de respuesta a las solicitudes. Para el caso de la herramienta de gestión de archivos, esta permitió tener un mayor control de documentos, reducir el tiempo de trabajo y aumentar la eficiencia al acelerar algunos procesos.

Se diseñaron una serie de indicadores con el propósito de medir el impacto de las diversas propuestas de mejora realizadas e implementadas, estos indicadores permiten medir de manera periódica y cuantitativa el desempeño de las actividades y mejoras que se implementaron, además de medir el impacto que tuvieron en la Secretaría; por tal motivo, se estructuró un indicador para cada propuesta de mejora. Además, luego de la implementación de las propuestas de mejoramiento, la medición de procesos presentó un resultado del 100%, esto debido a que anterior a la propuesta, la Secretaría no contaba con indicadores de gestión para el proceso de Gestión MECI-Calidad, de la misma manera, la actualización de procedimientos aumentó un 77,6%.

Mediante las jornadas de socialización que se llevaron a cabo en el transcurso del proyecto, se logró dar a conocer todas las mejoras a implementar, compartir información relevante sobre cada propuesta y las recomendaciones a tener en cuenta para mantener estas mejoras con el propósito de contribuir al correcto funcionamiento de la secretaria. Es importante destacar que los

funcionarios fueron muy participes en estas jornadas y desde el inicio mostraron interés y disposición, colaborando continuamente con información, ideas y opiniones sobre las mejoras propuestas.

11. Recomendaciones

Utilizar la metodología del mapeo de interrelación por procesos, teniendo en cuenta los subprocesos y actividades que se lleven a cabo en la Alcaldía, ampliando la comprensión de las relaciones que existen entre los procesos, así como la relación que existe entre dependencias. Adicional a lo anterior, tener en cuenta la aplicación de la Guía para el diseño de procesos en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), para contribuir al mejoramiento de los procesos y las actividades que los integran con el propósito de generar valor público.

Diseñar e implementar un plan de inducción dirigido a los funcionarios que inician sus labores en la Secretaría, en el cual se especifiquen las líneas estratégicas, la misión, visión y valores de la Alcaldía. Asimismo, brindar una introducción sobre el funcionamiento de la Secretaría, resaltando los procesos, procedimientos y actividades en las que interviene, dando a conocer el manejo de herramientas y documentos que quedaron a disposición de la dependencia para facilitar el desempeño de las funciones del personal.

Diseñar programas de capacitación sobre una variedad de temas relacionadas con la función pública, dirigidas a incrementar el conocimiento y la capacidad de los servidores públicos para desempeñar su trabajo de manera efectiva.

Digitalizar los archivos y documentos de la Secretaría, cumpliendo con los requisitos establecidos por el Archivo General de la Nación en materia de Digitalización y gestión

documental, mediante un conjunto de sistemas de información o software diseñados para administrar documentos electrónicos y mantener flujos de trabajo en un entorno digital, reduciendo el consumo de papel y aumentando la eficiencia institucional.

Referencias Bibliográficas

Alcaldía Municipal de Hato Corozal. (2022). *Plan de Acción 2022*. Obtenido de <http://www.hatocorozal-casanare.gov.co/planes/plan-de-accion-2022>

Alcaldía Municipal de Hato Corozal. (s.f.). *Esquema de Ordenamiento Territorial - EOT*. Obtenido de <http://www.hatocorozal-casanare.gov.co/>

Alcaldía Municipal de Hato Corozal. (s.f.). *Estatuto Orgánico de Presupuesto Municipal*. Obtenido de <http://www.hatocorozal-casanare.gov.co/>

Arias Coello, A. (2008). *La Gestión de los Procesos*. Obtenido de <https://webs.ucm.es/centros/cont/descargas/documento10142.pdf>

Barón León, D. P., & Pinzón Méndez, D. P. (2019). *Mejoramiento de los procesos directivos, operativos y de apoyo en la fundación colombo alemana volver a sonreír*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.

Bizagi. (2022). *Subprocesos*. Obtenido de <https://help.bizagi.com/bpm-suite/es/index.html?sub-processes.htm>

Departamento Nacional de Planeación. (2017). *Guía para la elaboración del Plan Indicativo*. Obtenido de Kit de Planeación Territorial: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/PDT/2020/Guia%20de%20Orientaciones%20Plan%20Indicativo.pdf>

DNP - MHCP. (2017). *Kit Financiero POAI*. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Portal%20Territorial/Instructivo%20-%20POAI.pdf>

DNP. (2018). *Guía para la construcción y análisis de indicadores*. Obtenido de https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Guia_para_elaborar_Indicadores.pdf

Fondo Nacional de Garantías - FNG. (2022). *Plan de Compras*. Obtenido de <https://www.fng.gov.co/ES/FNG/proveedores/plan-de-compras#:~:text=Plan%20de%20Compras%20E2%80%8B&text=Es%20una%20herramienta%20de%20gesti%C3%B3n,de%20acci%C3%B3n%20de%20la%20Entidad.>

Función Pública. (2017). *Micrositio del Modelo Integrado de Planeación y Gestión*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg>

Función Pública. (2018). *¿Qué es el Furag?* Obtenido de https://www.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/-que-es-el-furag-/28585938

Fundibeq.org. (s.f.). *Diagrama Causa - Efecto*. Obtenido de <https://www.ingenieria.unam.mx/javical/planeacion/Planeacion/pescado.pdf>

Gómez, G. (01 de Diciembre de 2020). *Manual de procedimientos: qué es, objetivos, estructura y justificación frente al control interno*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/manuales-procedimientos-uso-control-interno/>

Hotmart. (2020). *Conoce la matriz de GUT y aprende a priorizar tareas y proyectos*. Obtenido de <https://hotmart.com/es/blog/matriz-de-gut#:~:text=La%20matriz%20de%20GUT%20es,U%20E2%80%93%20urgencia.>

IngenioEmpresa. (s.f.). *Ingenioempresa.com*. Obtenido de Planificación táctica desde ISO 9001: Cómo caracterizar un proceso: https://www.ingenioempresa.com/planificacion-tactica-caracterizar-proceso/#google_vignette

Instructivo POAI. (2017). *Colaboración.dnp.gov.co*. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Portal%20Territorial/Instrutivo%20-%20POAI.pdf>

Ionos. (29 de 06 de 2020). *La mejora continua: método para mejorar la calidad en tu empresa*. Obtenido de <https://www.ionos.es/startupguide/productividad/proceso-de-mejora-continua/>

Isotools. (23 de 03 de 2022). *Matriz de Riesgos. Qué es y cómo elaborarla correctamente*. Obtenido de PLATAFORMA TECNOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DE LA EXCELENCIA: <https://www.isotools.org/2022/03/23/matriz-de-riesgos-que-es-y-como-elaborarla-correctamente/>

Lozano Jiménez, J. F., & Mantilla Buitrago, J. M. (2017). *Mejoramiento de los Procesos de la Secretaría del Tribunal Administrativo de Santander*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.

Marco Fiscal. (2017). *El Marco Fiscal de Mediano Plazo*. Obtenido de Herramienta estratégica de planeación financiera en entidades territoriales: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Portal%20Territorial/MFMP2019/CartillaMarcoFiscal.pdf>

Minciencias. (2022). *Modelo Estándar de Control Interno (MECI)*. Obtenido de https://minciencias.gov.co/quienes_somos/control/control_modelo

- Mincomercio. (2017). *Plan Indicativo Cuatrienal (Indicadores) - SISMEG (SIGOB)*.
Obtenido de [https://www.mincit.gov.co/ministerio/planeacion/plan-de-accion-planeacion-estrategica-sectorial/plan-de-accion-planeacion-estrategica-sectorial/historico-planeacion-estrategica-sectorial/plan-indicativo-cuatrienal-\(indicadores\)-sismeg-\(s](https://www.mincit.gov.co/ministerio/planeacion/plan-de-accion-planeacion-estrategica-sectorial/plan-de-accion-planeacion-estrategica-sectorial/historico-planeacion-estrategica-sectorial/plan-indicativo-cuatrienal-(indicadores)-sismeg-(s)
- Plan de Desarrollo. (2015). *Planes de Desarrollo y Consejos Territoriales de Planeación*.
Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Portal%20Territorial/KIT-OT/Planes-de-desarrollo-y-consejos-territoriales-de-planeaci%C3%B3n-2.pdf>
- Roa Navarrete, Y. L. (2020). *Mejoramiento del Proceso de Gestión del Servicio a la Ciudadanía en la Alcaldía de Bucaramanga*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.
- Rocancio, G. (2022). *Qué es un Plan Estratégico Institucional, uso en Administración Pública*. Obtenido de Pensemos: <https://gestion.pensemos.com/que-es-un-plan-estrategico-institucional-su-uso-en-la-administracion-publica>
- Ruiz Barroeta, M. (07 de 02 de 2021). *Metodología 5S, Qué es y para qué sirve*. Obtenido de ruizbarroeta: <https://milagrosruizbarroeta.com/metodologia-5s-que-es/>
- Serrano Gómez, L., & Ortiz Pimiento, N. R. (2013). *Mejoramiento de Procesos para Empresas Prestadoras de Servicios*. Bucaramanga, Colombia: Universidad Industrial de Santander UIS.
- Zarate, D. (2021). *Guía introductoria para la mejora de procesos organizacionales*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/sales/mejora-procesos>